



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ALINE ROMÃO DA SILVA

**RELAÇÕES ENTRE FATORES CONTINGENCIAIS DE EMPRESAS DO SETOR DA
CONSTRUÇÃO CIVIL E A IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA A INDICADORES DE
DESEMPENHO**

**JOÃO PESSOA
2017**

ALINE ROMÃO DA SILVA

**RELAÇÕES ENTRE FATORES CONTINGENCIAIS DE EMPRESAS DO SETOR DA
CONSTRUÇÃO CIVIL E A IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA A INDICADORES DE
DESEMPENHO.**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador Prof.: Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado.

JOÃO PESSOA
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586r Silva, Aline Romão da.

Relações entre fatores contingenciais de empresas do setor da construção civil e a importância atribuída a indicadores de desempenho / Aline Romão da Silva. – João Pessoa, 2017.
68f.

Orientador(a): Prof^º Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Contábeis) – UFPB/CCSA.

1. Indicadores de desempenho. 2. Fatores contingenciais. 3. Construção civil. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:657(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

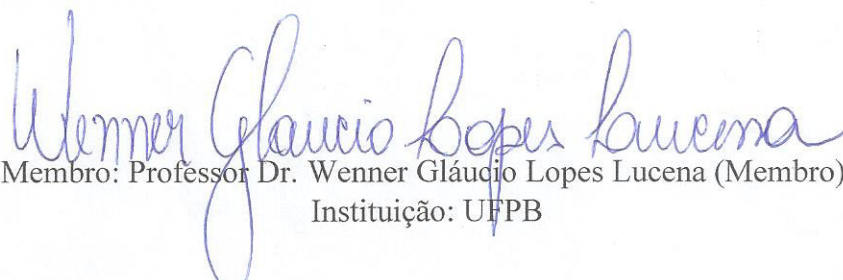
ALINE ROMÃO DA SILVA


**RELAÇÕES ENTRE FATORES CONTINGENCIAIS DE EMPRESAS DO
SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL E A IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA A
INDICADORES DE DESEMPENHO.**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.


BANCA EXAMINADORA

Presidente: Professor Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado (Orientador).
Instituição: UFPB


Membro: Professor Dr. Wenner Gláucio Lopes Lucena (Membro).
Instituição: UFPB


Membro: Professora Dra. Márcia Reis Machado (Membro).
Instituição: UFPB

João Pessoa, 22 de maio de 2017.

Dedico este trabalho aos meus pais, Francisco Romão da Silva e Maria Eliane da Silva, por sempre estarem presentes e por todo apoio, esforço e cuidado que têm em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus, por ter permitido a conclusão deste trabalho. Por Ele ter me dado esperança, força e serenidade nos momentos difíceis, nas mudanças de rotina, nos percalços da vida pessoal, acadêmica e profissional. Sou grata por todas as maravilhas que Ele tem feito e todas as oportunidades que me foram dadas. Sou infinitamente feliz por todas as bênçãos reservadas para minha vida.

A meu orientador, Professor Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado, por ter sido imprescindível nessa trajetória. Minha formação, enquanto estudante, enquanto pesquisadora e enquanto profissional, só foi possível por toda paciência e atenção que me foi dada, bem como por sempre estar disponível para me ajudar. Sou grata por ter compartilhado comigo suas experiências e seu conhecimento, em cada orientação, ao longo dos anos.

A minha família, que sempre demonstrou entusiasmo e apoio em todas as minhas escolhas. A meus pais por serem meus maiores incentivadores, por toda paciência, dedicação e apoio a minha formação. As minhas irmãs, por sempre acreditarem em mim e por toda motivação. A José Carlos, pela paciência nos momentos difíceis e pela ajuda e amor que me deu, durante a realização dessa pesquisa.

Aos meus amigos, que entenderam minha ausência e me incentivaram a não desistir. Agradeço em especial a Patrícia Martins, Duilyane Borges, Ana Cláudia, Marcus Vinícius, Matheus Steinbach e Marcello Alves. Obrigada por sempre acreditarem em mim.

Agradeço ao corpo docente, bem como aos servidores, do Departamento de Finanças e Contabilidade, especialmente à Professora Márcia Reis, por acreditar, desde o início, no meu trabalho e por todas as oportunidades que me foram dadas. Agradeço, ainda, aos professores Sheila Kataoka, Karla Katiuscia, Renata Câmara, Paulo Roberto, Josedilton Diniz e Wenner Gláucio por todo conhecimento, disponibilidade e profissionalismo dedicados aos alunos.

À turma de Ciências Contábeis do primeiro semestre do ano de 2012. Sou grata pelo apoio, empenho, cumplicidade e união que todos apresentaram durante a graduação. Desejo que nossa amizade se estenda ao término do curso e que todos consigam se realizar profissionalmente.

Aos gestores e proprietários das empresas participantes desta pesquisa que, mesmo com o tempo escasso, dedicaram alguns minutos para expor as informações. Informações essas que possibilitaram a construção desse trabalho. Muito obrigada!

Quando nada parece dar certo, vou ver o cortador de pedras a martelar numa rocha, talvez cem vezes, sem que uma única rachadura apareça. Mas, na centésima primeira martelada, a pedra se abre em duas e eu sei que não foi aquela que conseguiu isso, mas todas as que vieram antes.

(Jacob Riis)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão financeira e características dos gestores.....	38
Tabela 2	Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão clientes e características dos gestores.....	39
Tabela 3	Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão processos internos e características dos gestores.....	40
Tabela 4	Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão aprendizagem e crescimento e características dos gestores.....	41
Tabela 5	Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão financeira e características das empresas.....	42
Tabela 6	Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão clientes e características das empresas.....	43
Tabela 7	Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão processos internos e características das empresas.....	44
Tabela 8	Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão aprendizagem e crescimento e características das empresas.....	46
Tabela 9	Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão financeira e os critérios de mensuração de desempenho adotados.....	47
Tabela 10	Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão clientes e os critérios de mensuração de desempenho adotados.....	49
Tabela 11	Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão processos internos e os critérios de mensuração de desempenho adotados.....	50
Tabela 12	Relações entre as importâncias atribuídas a indicadores da dimensão aprendizagem e crescimento e os critérios de mensuração de desempenho adotados.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

CBIC – Câmara Brasileira de Indústria da Construção

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

SIDECE – Sistema de Indicadores de Desempenho das Empresas de Construção de Edifícios

SINDUSCON – Sindicato da Indústria da Construção Civil

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar as relações entre fatores contingenciais de empresas pertencentes ao setor da Construção Civil e a importância atribuída pelos gestores dessas organizações aos indicadores de desempenho classificados nas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC). A pesquisa se classifica como descritiva e, predominantemente, quantitativa. Para a sua operacionalização, foi aplicado um questionário estruturado com gestores de 29 empresas, o qual foi dividido em quatro grupos de variáveis. O primeiro foi composto por fatores relacionados às características dos gestores, enquanto o segundo por fatores relativos às empresas. O terceiro foi formado por fatores relacionados aos critérios de mensuração de desempenho adotados pelas organizações. E o último, por 33 indicadores de desempenho, classificados de acordo com as dimensões do BSC: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento. Para o tratamento dos dados coletados, foram utilizadas duas técnicas estatísticas: análise descritiva das variáveis e a aplicação do Coeficiente de *Spearman*, para investigar as possíveis associações entre os fatores contingenciais considerados e a importância atribuída aos indicadores de desempenho. Conforme resultados obtidos, identificou-se que a maioria dos gestores possui idade entre 31 e 40 anos, possui ensino superior e tempo de experiência profissional superior ou igual a 11 anos. Em relação às empresas participantes da pesquisa, verificou-se que a maioria apresentou atuação no mercado entre 10 e 20 anos, é classificada como pequena empresa, possui dois níveis de estrutura hierárquica e possui processos padronizados e aprimorados ou tem processos planejados, supervisionados e revisados. No tocante aos critérios de mensuração de desempenho, a maior parte das empresas indicou que seleciona indicadores que são muito usados pelas empresas do setor, que há padronização e regularidade referentes aos procedimentos de mensuração do desempenho e que elabora relatórios sobre desempenho semestralmente. Os resultados obtidos sugerem que os critérios de mensuração de desempenho exercem influência, em maior proporção que as características dos gestores e das empresas, sobre a importância atribuída aos indicadores das dimensões financeira e de aprendizagem e crescimento. Com base nos resultados, infere-se que a importância atribuída aos indicadores da dimensão clientes indicou independência em relação às características dos gestores investigados e se mostrou influenciada por duas características das empresas e uma característica relacionada aos critérios de mensuração, a saber: tempo de atuação, formalização dos processos operacionais e procedimentos para mensuração de desempenho. Além disso, os resultados sugeriram que os fatores contingenciais relacionados às características das empresas e relacionados aos critérios de mensuração influenciam, em maior proporção que as características pessoais dos gestores, a importância dada aos indicadores da dimensão de processos internos.

Palavras chave: Indicadores de desempenho. Fatores contingenciais. Construção civil.

ABSTRACT

The aim of this research was analyze the link between contingency factors of Construction's companies and the importance attributed by the managers of these organizations to their performance indicators, classified in the Balanced Scorecard (BSC) perspective. This research can be defined as descriptive and, predominantly, quantitative. A structured questionnaire, which it was divided into four groups of variables, was administered to managers of 29 companies. The first group of variables was composed of factors related to the manager's features, while the second one was related to the companies. The third group was formed by factors related to the performance measurement criteria adopted by the companies. Finally, the last group involved 33 performance indicators, which were classified according to the dimensions of the BSC: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. To process the collected data, two statistical techniques were used in this research: the descriptive analysis of variables and the analysis of Spearman Coefficient, to investigate associations between the contingency factors and the importance attributed to the performance indicators of companies. According to the results, we identified that most of managers is between 31 and 40 years old, has higher education, and has professional experience over 11 years. Concerning the selected companies, most of them has experience between 10 and 20 years, is considered small company, present two levels of hierarchical structure, and has standardized and improved systems or has planned, supervised and reviewed processes. Regarding the performance measurement criteria, most of companies revealed that they select the indicators that are widely used in Construction's companies. Besides that, they indicated there is a standardization and regularity in the performance measurement procedure and they make reports about performance every six months. The results suggest that the performance measurement criteria have a stronger influence than the features of managers and Construction's companies, regards the importance attributed to the financial, and the learning and growth indicators. Based on the results, the importance attributed to the indicators of the customers' dimension indicated independence in relation to the managers' features. However, this importance was influenced by two companies' features and one feature related to the measurement criteria, they are: time of operation, formalization of the operational process and procedure for the performance measurement. To conclude, the results suggested that the contingency factors, related to the companies' features and the measurement criteria, affect the importance provided to indicators of the internal processes dimension. Besides that, the contingency factors influence to a lesser extent the personal features of managers.

Keywords: Performance indicators. Contingency factors. Construction.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Delimitação do Tema e Formulação do Problema de Pesquisa.....	13
1.2	Objetivos	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	Justificativa.....	15
1.4	Estrutura do Trabalho	16
2	REFERENCIAL CONCEITUAL	18
2.1	Medição de Desempenho.....	18
2.1.1	Importância da Medição de Desempenho	18
2.1.2	Indicadores de Desempenho.....	20
2.1.3	<i>Balanced Scorecard</i>	22
2.2	Fatores Contingenciais	25
2.3	Evidências Empíricas	26
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1	Tipo de Pesquisa.....	30
3.2	Universo da Pesquisa e Amostra	30
3.3	Coleta de Dados.....	31
3.4	Tratamento dos Dados.....	32
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	34
4.1	Análise Descritiva.....	34
4.1.1	Caracterização dos Gestores.....	34
4.1.2	Caracterização das Empresas Participantes (Construtoras).....	35
4.1.3	Critérios Adotados para Mensuração de Desempenho.....	36
4.2	Relações entre as Importâncias Atribuídas aos Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores.....	38
4.3	Relações entre as Importâncias Atribuídas aos Indicadores de Desempenho e as Características das Empresas.....	42
4.4	Relações entre as Importâncias Atribuídas aos Indicadores de Desempenho e os Critérios de Mensuração Adotados.....	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
5.1	Conclusões.....	53

5.2	Limitações e Recomendações para Futuras Pesquisas.....	54
	REFERÊNCIAS	56
	APÊNDICE.....	64

1 INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo apresenta a delimitação do tema, a formulação do problema de pesquisa, seus objetivos (geral e específicos), a justificativa e a estrutura do trabalho.

1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema de Pesquisa

No âmbito organizacional, faz-se necessário que o gerenciamento empresarial tenha flexibilidade para que possibilite revisões frequentes da estratégia, antes de ser implementada. A continuidade da organização requer agilidade e adaptação no que tange às alterações e variações observadas no ambiente corporativo e no mercado. Surge então, a necessidade de se avaliar o desempenho organizacional.

Gomes *et al.* (2014) consideram que a avaliação de desempenho por meio da estruturação de indicadores se torna uma necessidade premente e urgente para auxiliar à tomada de decisão de forma rápida e eficaz. Esta se apresenta como indispensável para a administração de ambientes complexos, sujeitos a contínuas modificações, ao longo do processo estratégico.

De acordo com Parmenter (2015), muitas organizações que operam com indicadores de desempenho consideram que o uso desses indicadores fez pouca ou nenhuma diferença no tocante ao desempenho organizacional. Em muitos casos, conforme o mesmo autor, isso ocorreu devido à ausência da construção de um espaço, no qual os indicadores podem ser desenvolvidos e operacionalizados de forma decisiva.

A adoção de indicadores de desempenho atende às necessidades das diversas áreas da empresa ou de estratégias específicas. Assim, escolher uma opção dentre diversas alternativas, faz parte do processo decisório empresarial. Além disso, identificar os principais aspectos relacionados a determinado contexto tem importante papel no processo de tomada de decisão (GOMES *et al.*, 2014).

Os setores econômicos têm procurado se adaptar as modificações enfrentadas no mercado competitivo e, com isso, necessitam conhecer o desempenho de suas ações, estando ou não relacionadas com aspectos financeiros. O setor de construção civil, por exemplo, é responsável por uma parcela significativa na economia do Brasil, visto que, envolve muitos interessados e colaboradores. Sendo assim, sugere-se que há uma necessidade de contínuas ações visando à melhoria de seu desempenho, frente à competitividade.

O setor de construção civil, de acordo com os dados divulgados pela Câmara Brasileira de Indústria da Construção - CBIC (2016) registrou queda de 7,6% em seu Produto Interno Bruto (PIB) em 2015. No ano de 2014, o setor já havia registrado redução de 0,9% em suas atividades. Assim, no biênio referente ao período 2014-2015, o segmento, considerado por muitos economistas como sendo essencial para o desenvolvimento do País, registrou queda de 8,43%.

A importância do setor de construção civil na economia brasileira se estende à economia regional e estatal. De acordo com o estudo realizado pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e divulgado pela CBIC (2015), o número de estabelecimentos formais na construção civil na região Nordeste é 39.431, sendo 4.450 do estado paraibano. Na capital do Estado da Paraíba, João Pessoa, conforme a Câmara Brasileira de Construção Civil (2015) há 2.527 estabelecimentos formalizados.

Dessa maneira, o setor em questão está sujeito a modificações contínuas em suas atividades. Para manterem-se no mercado competitivo, os gestores devem se adaptar as modulações do ambiente, utilizando-se, para tanto, de medidas estratégicas que orientem a tomada de decisão.

A presente pesquisa abordou aspectos relacionados aos indicadores de desempenho, sob as perspectivas do *Balanced Scorecard* e os fatores contingenciais de empresas que atuam no setor da Construção Civil. A importância atribuída a indicadores de desempenho pode ser influenciada por inúmeras características e peculiaridades da gestão organizacional, bem como por aspectos internos das empresas. Além disso, a escolha dos indicadores sugere um suporte para que a administração mantenha as organizações na faixa de mercado e garanta a continuidade no cenário econômico.

Com base nesse contexto, a pesquisa apresenta o seguinte problema: **Quais as relações entre os fatores contingenciais de empresas pertencentes ao setor da Construção Civil e a importância atribuída pelos gestores dessas organizações aos indicadores de desempenho classificados nas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC)?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as relações entre fatores contingenciais de empresas pertencentes ao setor da Construção Civil e a importância atribuída pelos gestores dessas organizações aos indicadores de desempenho classificados nas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC).

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as relações entre características de gestores de empresas pertencentes ao setor da Construção Civil e a importância que estes atribuem aos indicadores de desempenho;
- b) identificar as relações entre características de empresas pertencentes ao setor da Construção Civil e a importância atribuída pelos gestores dessas organizações aos indicadores de desempenho; e
- c) verificar as relações entre os critérios de mensuração de desempenho adotados pelas empresas participantes e a importância atribuída pelos gestores dessas organizações aos indicadores.

1.3 Justificativa

No cenário atual, em que o ambiente empresarial se mostra cada vez mais imprevisível e mutável, as organizações são forçadas a buscarem novas ideias e métodos para a melhoria do desempenho. A forma de mensurar aspectos associados ao desempenho é revisada continuamente e o processo de gestão procura o aperfeiçoamento frente à competitividade.

Diante disso, considera-se que a gestão, por meio da implementação de estratégias e do processo decisório, venha a assumir um papel primordial dentro desse contexto. Portanto, o desenvolvimento do presente estudo é oportuno, visto que, pretende contribuir com a gestão das organizações, visto que, poderá demonstrar variáveis que auxiliem a escolha dos indicadores de desempenho e, conseqüentemente, contribuam para um melhor conhecimento da organização como um todo, destacando um conhecimento mais aprofundado das práticas de utilização de indicadores de desempenho, a partir de possíveis influências de fatores da organização.

A pesquisa é considerada relevante, pois o setor de construção civil tem participação significativa na economia local, uma vez que engloba um grande contingente de trabalhadores

e interessados. Essa atividade econômica representa um importante agente de desenvolvimento nacional, pois é responsável por grande parte do emprego gerado nacionalmente, além de ter um papel fundamental na redução do *déficit* habitacional e de infraestrutura.

No ano de 2015, de acordo com a CBIC, a quantidade de trabalhadores com carteira de trabalho assinada na indústria de Construção Civil, na região Nordeste, foi equivalente a 544.260 colaboradores. Desses, 41.541 se concentram no estado Paraibano, sendo 25.584 (61,59%) do município de João Pessoa. No entanto, conforme o Sindicato de Indústria da Construção Civil de João Pessoa – SINDUSCON (2015), a Paraíba perdeu 3.600 empregos formais, isto é, com carteira de trabalho assinada, no setor da construção civil. Considerando-se o período de maio de 2014 a maio de 2015, ocorreram 4.776 postos de trabalho fechados.

O estudo é também considerado original, pois foi motivado a partir de uma lacuna teórico-empírica identificada, decorrente da carência de desenvolvimento de estudos associados ao tema, considerando a localidade em que pesquisa está sendo realizada, que pode gerar novas vertentes de conhecimento, acerca da relação entre fatores contingenciais de empresas do setor da construção civil e a importância de indicadores de desempenho.

1.4 Estrutura do Trabalho

A presente pesquisa é composta por (cinco) capítulos. O primeiro capítulo, já discutido, introduziu o tema de indicadores de desempenho, o problema, os objetivos e as justificativas para a realização desta pesquisa, enfatizando questões relacionadas ao setor da construção civil, bem com sua relevância no contexto nacional e local.

O segundo apresenta aspectos conceituais relacionados à medição de desempenho, ressaltando a importância de medir o desempenho empresarial a partir de indicadores, a exemplo da ferramenta de gestão estratégica conhecida como *Balanced Scorecard* (BSC). Ainda em relação aos fundamentos conceituais, versará sobre fatores contingenciais externos e internos e aborda evidências empíricas que envolveram a mensuração de desempenho no contexto da construção civil.

O terceiro apresenta os procedimentos metodológicos que possibilitaram a realização deste estudo. Discutindo-se, a tipologia, o universo e a amostra da pesquisa, bem como questões acerca da coleta e do tratamento dos dados.

O quarto aborda a análise dos resultados encontrados na pesquisa, dispondo de resultados acerca das características da empresa, do gestor e da mensuração de desempenho, correlacionados com a importância dos indicadores.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais do trabalho, discorrendo sobre as principais conclusões obtidas, as limitações da pesquisa e as recomendações para o desenvolvimento de outros estudos.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

2.1 Medição de Desempenho

O desempenho das organizações é um tema que tem recebido considerável atenção em estudos teóricos e empíricos. Diversos trabalhos (BARBOSA; CINTRA, 2012; ALBUQUERQUE; CAVALCANTE; CARVALHO, 2012; BRITO; BRITO, 2012; SACOMANO NETO; PIRES, 2012; VIEIRA; PIRES; GALEANO, 2013; SANTANA *et al.*, 2015) já abordaram os fatores que afetam o desempenho, bem como muitos outros endereçaram questões referentes à definição do construto e à sua mensuração. Embora o tema seja bastante relevante, até o presente momento não se chegou a um consenso sobre aspectos associados à caracterização do desempenho e sobre como mensurá-lo (GUTIERREZ; BERTRAND, 2005).

O presente item transcorrerá na importância da medição de desempenho, conforme foi identificado na literatura. Além disso, abordará conceitos relacionados aos indicadores de desempenho e às quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

2.1.1 Importância da Medição de Desempenho

Com o aumento da competitividade, as mudanças do ambiente e a adaptação organizacional na busca pela continuidade no mercado, as empresas necessitam conhecer o seu desempenho, tanto como medida corretiva, quanto preventiva. É por meio da medição de desempenho que se alcança dados para a avaliação de um sistema ou atividade. Com essa avaliação de desempenho, a organização tem a oportunidade de verificar se seus objetivos estratégicos estão sendo atingidos e, em caso negativo, de definir ações de melhoria.

De acordo com Zago *et al.* (2008), o ato de avaliar é intrínseco à própria natureza humana, visto que, consiste na análise e julgamento de determinado fato, ideia, objetivo e, também, na tomada de decisão para se atingir uma situação desejada. As empresas buscam, por meio da avaliação, monitorar suas atividades com o intuito de verificar a repercussão de suas atitudes em relação aos clientes e à própria concorrência, evidenciando a necessidade de buscar outras formas de se diferenciarem.

Para Ensslin *et al.* (2010, p. 125), avaliação de desempenho “é o processo para identificar, organizar, mensurar, integrar e permitir a geração de ações de aperfeiçoamento das organizações”. Conforme Marinho e Selig (2009), as primeiras observações acerca dos

Sistemas de Medição de Desempenho ocorreram no Século XX, na França, com a adoção do *Tableaux de Bord* como forma das organizações entenderem as relações entre ações e resultados. Na década de 1970, vários sistemas de medição surgiram com o objetivo de vincular estratégias de mercado e retorno financeiro. Na década de 1980, por sua vez, observou-se o destaque da obra de Michael Porter sobre planejamento estratégico e como as organizações deveriam posicionar-se no mercado.

A avaliação de desempenho das empresas é considerada uma atividade fundamental na gestão empresarial. Isso decorre do fato de que, neste milênio, há, cada vez mais, novos desafios aos gestores ante a dinâmica do mundo dos negócios. Essa nova perspectiva social exigiu um novo olhar sobre o que significa avaliar o desempenho organizacional (NASCIMENTO *et al.*, 2011).

Sobre esse tema, Holanda, Cavalcante e Carvalho (2009) consideram que a medição de desempenho empresarial é um assunto que merece destaque por ser um elemento essencial para o gerenciamento da empresa. Esse elemento fornece informações úteis para o planejamento e controle dos processos gerenciais, possibilitando, ainda, o monitoramento e controle dos objetivos e metas estratégicas.

Esta avaliação de desempenho, segundo Van Bellen (2006), fornece bases para o planejamento de futuras ações e se constitui como o objetivo da mensuração. Para tanto, conclui o mesmo autor, os tomadores de decisões necessitam de ferramentas que conectem atividades passadas e presentes, com as metas futuras e os indicadores representam o seu elemento central.

Conforme Barclay e Osei-Bryson (2010), medir o desempenho empresarial consiste na apuração e o monitoramento dos critérios de sucesso do projeto, definidos pelos *stakeholders* representativos das dimensões de desempenho estabelecidas.

Popova e Sharpanskykh (2010) determinam que medir e analisar o desempenho organizacional estabelece um papel importante na transformação de metas organizacionais em realidade. Este desempenho é, geralmente, avaliado estimando-se os indicadores qualitativo e quantitativo (por exemplo, o lucro, o número de clientes, custos e outros). Isto é essencial para uma empresa determinar como tais indicadores se relacionam com os seus objetivos e como eles dependem das atividades realizadas. Muitos gerentes reconhecem isso e colocam esforço consciente para definir as metas específicas da empresa, e os indicadores de desempenho para avaliá-las.

Observa-se a necessidade de que a tomada de decisão seja auxiliada por ferramentas gerenciais, dentre as quais está incluída a avaliação de desempenho. Estabelecer o uso de

indicadores para conhecer o desempenho organizacional poderá colaborar para uma mensuração eficaz, bem como para o controle dos processos, dado o contexto de mudanças contínuas no qual as entidades estão inseridas.

2.1.2 Indicadores de Desempenho

A medição de desempenho tem se disseminado dentre os gestores e sua importância tem sido cada vez mais reconhecida. Isto ocorre em consequência das constantes mudanças no meio corporativo e da necessidade de se permanecer participando de forma competitiva no mercado.

Os indicadores de desempenho, além de monitorarem a empresa de maneira global, auxiliam na tomada de decisão e no desenvolvimento dos planos de ação, sendo um suporte para a gestão estratégica organizacional (SILVA; LIMA, 2015). De acordo com os mesmos autores, observa-se uma tendência mundial pela busca do conhecimento sobre a medição do desempenho empresarial que vem sendo objeto de estudos por parte de executivos, preocupados em testar como se deve mensurar o desempenho de suas empresas.

Diante dessa realidade, torna-se cada vez mais necessário possuir uma ferramenta que possa auxiliar as empresas nos processos estratégicos e no controle gerencial. Para Boffi e Oliveira (2008), a formulação de indicadores de desempenho associada ao sistema de controle, vem sendo destacada por meio de uma abordagem das necessidades e vulnerabilidades das organizações, em desenvolver ferramentas capazes de identificar as oportunidades e analisar o cumprimento da estratégia estabelecida.

Segundo Nascimento *et al.* (2011), os indicadores assumem papel essencial, por configurarem-se como instrumentos capazes de fornecer informações para o processo de tomada de decisão e auxiliar na avaliação do desempenho organizacional, que continua sendo uma atividade fundamental na gestão empresarial.

Alguns autores ainda ressaltam a distinção entre medidas e indicadores. Para Gomes e Ribeiro (2004), o termo medida se refere a um valor numérico de uma propriedade ou atributo da entidade, obtida em um dado período. Já o indicador, trata-se de padrões que permitem quantificar, medir ou avaliar, em termos quantitativos ou qualitativos, a eficiência e/ou a eficácia de um processo gerador de um produto e/ou serviço. Conforme Maranhão e Macieira (2015), nem todas as medidas são indicadores, porém, todo indicador é construído segundo algum tipo de medida.

Ferreira *et al.* (2008) ressaltam que um sistema de gestão baseado em indicadores estabelece um mecanismo que gera visibilidade do desempenho das empresas e de suas características de qualidade, tornando o ambiente de negócios mais seguro e controlado, de forma que atraia um número maior de investidores. A avaliação do desempenho organizacional baseada apenas em indicadores contábeis e financeiros tem sido considerada como sendo insuficiente para as organizações. A ênfase excessiva em resultados financeiros de curto prazo pode levar a soluções rápidas, porém superficiais.

Sobre o mesmo assunto, Carvalho e Sá (2011) ponderam que se deve considerar que os indicadores tradicionais (indicadores financeiros) são instrumentos significantes na gestão empresarial, todavia, dispõem de sua limitação, mesmo representando aproximação da realidade e utilizado com base em dados históricos.

Nesse contexto, a utilização dos indicadores não financeiros necessita ser discutida e considerada, não somente para identificar os níveis de satisfação dos seus clientes e consumidores, mas também para apresentar aos interessados, informações associadas ao empreendimento, e como estão às atividades organizacionais de determinada empresa ou empreendimento.

No entanto, Teixeira e Amaro (2013) consideram que, apesar de cada vez mais se dar maior importância aos fatores não financeiros e intangíveis relacionados às organizações e ao seu sucesso, a avaliação do desempenho financeiro nas entidades com fins lucrativos é uma das perspectivas mais relevantes na avaliação do seu desempenho, visto que, sintetiza o impacto de todas as decisões de gestão na capacidade de criação de valor. A este propósito, convém referir que o conceito de criação de valor é muito abrangente, considerando os diferentes *stakeholders*, isto é, as partes interessadas que intervêm na atividade das empresas.

O ato de medir obedece a um processo lógico, que começa com a necessidade de medir, passando pela escolha do indicador, pelo estabelecimento de padrões de comparação, pela comparação dos resultados obtidos com os respectivos padrões, pelas conclusões, chegando, finalmente, na etapa de tomada de decisão (MARTINS, 2006).

De acordo com o mesmo autor, quando esse processo de estabelecimento de indicadores de avaliação de desempenho é adaptado para a atividade empresarial, o grau de complexidade tende a se erguer ainda mais, à medida que a empresa é um organismo dinâmico e multifuncional, repleto de complexas relações humanas com distintas interfaces com o ambiente externo.

Conforme Marr, Schiuma e Neely (2004), para executar uma estratégia de sucesso, as organizações precisam saber identificar a sua vantagem competitiva e quais recursos que elas

precisam possuir para desenvolver e manter esta vantagem. O potencial organizacional é sustentado pelo conhecimento. Portanto, as organizações que procuram melhorar os seus potenciais, precisam identificar e gerenciar os ativos associados ao conhecimento.

Dado que é difícil de gerir algo que não é medido, organizações requerem estruturas para medir seus ativos de conhecimento. Os gerentes precisam de ferramentas que ajudam organizações na definição de seus indicadores-chaves de desempenho para os ativos de conhecimento, que sustentam os principais recursos estratégicos da organização (MARR; SCHIUMA; NEELY, 2004).

O exame da melhoria do desempenho envolve a criação e utilização de indicadores de desempenho para avaliar resultados globais, produtos, serviços de apoio, processos, tarefas e atividades. Um conjunto de indicadores vinculados aos requisitos dos clientes ou de desempenho da organização representa uma base clara e objetiva para alinhar todas as atividades com as metas da organização (TACHIZAWA; FARIA, 2007).

A análise de desempenho de uma empresa é sempre algo passível de muitas discussões. Questionamentos sobre quais indicadores utilizar e como consolidá-los de forma a estabelecer um critério justo de avaliação de desempenho estão presentes em vários estudos e no cotidiano das empresas (MACEDO; SILVA; SANTOS, 2006).

Assim, diversos autores ressaltam a relevância e a carência de utilização de indicadores de desempenho nas organizações. Estes devem ser condizentes com a realidade, o tamanho, o setor e, principalmente, com os objetivos e metas estratégicas estabelecidas pela organização.

2.1.3 *Balanced Scorecard*

Os processos organizacionais, e todas as atividades desenvolvidas, trazem a necessidade de monitoramento e avaliações constantes. Para tanto, faz-se necessário o uso de metodologias e sistemas para avaliar o desempenho empresarial.

Diante disso, parte-se do pressuposto que a estratégia, além de ser compreendida por todos, necessita ser executada, monitorada e ajustada, conforme sua evolução. Diante disso, é preciso estabelecer meios para acompanhar e, se preciso for, rever as decisões já tomadas e aquelas que ainda serão disseminadas, buscando a eficácia da empresa. O *Balanced Scorecard* (BSC) é entendido como uma das melhores ferramentas para medir o nível de desempenho de uma empresa de maneira global (SOARES NETO; POZO; TACHIZAWA, 2011).

O BSC é um sistema de gerenciamento de desempenho, desenvolvido pelos pesquisadores David Norton e Robert Kaplan, na década de 1990. É um modelo de avaliação bastante desenvolvido e difundido internacionalmente, onde suas perspectivas já são bastante utilizadas no meio empresarial como medida de estratégia e de avaliação de desempenho (MARTINS *et al.*, 2013).

Picoli, Abib e Fonseca (2012) consideram a metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton, como apropriada e aceita tanto no meio organizacional, quanto acadêmico, unindo a teoria e a prática. Com isso, o uso, as pesquisas e as publicações envolvendo o *Balanced Scorecard* se estenderam, aplicando e testando suas premissas inerentes ao campo da Administração Estratégica. No contexto atual, o BSC tem sido aplicado em estudos associados à administração, economia e contabilidade, além da possibilidade da inserção de outras áreas.

Inicialmente concebido como um sistema de avaliação de desempenho, rapidamente passou a ser considerado como uma importante ferramenta de Contabilidade de Gestão Estratégica, por refletir os fatores críticos de sucesso e um conjunto de medidas financeiras e não financeiras estruturadas em quatro perspectivas básicas (QUESADO; RODRIGUES, 2009). O BSC é uma ferramenta que procura traduzir as estratégias das organizações e mensurar o desempenho. Isto ocorre por meio de indicadores financeiros e não-financeiros, sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Conforme Lima, Soares e Lima (2012), o BSC demonstra os conhecimentos, habilidades e sistemas de que os funcionários precisam (aprendizado e crescimento) para inovar e adquirir as capacidades estratégicas e eficiências adequadas (processos internos). Tais capacidades, de acordo com os mesmos autores, servirão para a criação de valor para o mercado (clientes), a qual levará ao maior valor aos acionistas (financeiro) e vice-versa.

A perspectiva financeira vincula a empresa aos seus acionistas com a atenção principal para a forma como se deve olhar para seus acionistas e para aqueles com interesse financeiro na organização (ASOSHEH; NALCHIGAR; JAMPORAZMEY, 2010). Já a perspectiva do cliente, conforme os mesmos autores consideram que os clientes da organização são o fator crucial para o sucesso financeiro por gerarem receita na aquisição de seus produtos e serviços. A preocupação está relacionada com a percepção desses clientes em termos de produtos, serviços, relacionamentos e valor agregado.

Na perspectiva dos processos internos, as medidas concentram-se nos processos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da

organização. As empresas devem decidir em que processos e competências devem se destacar e especificar medidas para cada uma delas. E por fim, na perspectiva de aprendizagem e crescimento, identifica-se a infraestrutura que a organização deve construir para criar crescimento e melhoria de longo prazo. Exige, portanto, que as organizações continuamente melhorem suas capacidades para entregar valor aos clientes e acionistas (ASOSHEH, NALCHIGAR, JAMPORAZMEY, 2010).

Conforme Quesado e Rodrigues (2009), o BSC procura favorecer a implementação da estratégia por meio da definição e seguimento de um conjunto de indicadores coerentes com a mesma. Vinculando a estratégia em longo prazo com os objetivos a médio e em curto prazo, este sistema foi desenvolvido para comunicar os diversos objetivos perseguidos por uma organização, refletindo os elementos que se consideram críticos para a sua sobrevivência e seu crescimento.

Em relação à implantação do BSC, Kaplan e Norton (1997) consideram que há uma incoerência entre a formulação e a implementação das estratégias, e que isso decorre das barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais, que foram feitos para criar e comunicar a estratégia; alocar recursos; definir metas e direções; e fornecer *feedback*. Os mesmos autores sugerem que barreiras identificadas, tais como: visões e estratégias não executadas; estratégias não associadas às metas; estratégias não associadas à alocação de recursos; e *feedback* (tático e não estratégico), podem ser superadas com a integração do BSC, com o novo sistema de gestão estratégica.

Além das barreiras supracitadas, algumas falhas estruturais e organizacionais dificultam a implantação do BSC. Dentre as falhas estruturais há medidas que sugerem a eficiência passada das estratégias da empresa que são úteis para controlar, mas não para comunicar o andamento delas, além de não permitirem ajustes. No tocante às falhas organizacionais, pode-se citar: delegação do BSC a uma equipe de nível gerencial médio; utilização de indicadores inadequados à empresa; e criação de sistemas de informação para geração de indicadores (KAPLAN; NORTON, 1997).

Observa-se que a proposta do *Balanced Scorecard* visa contribuir para o processo estratégico, bem como facilitar a avaliação de desempenho. Assim, o BSC procura utilizar indicadores para conhecer o desempenho financeiro e não-financeiro das organizações.

2.2 Fatores Contingenciais

Diversas características internas e externas têm despertado interesse e gerado investigação para a compreensão do nível de influência nas decisões organizacionais. Exemplos dessas características estão associados ao perfil do gestor (idade, experiência profissional e escolaridade), relacionadas às particularidades das empresas (tempo de atuação no mercado e faturamento) ou no tocante ao ambiente externo (mudança no mercado competitivo e influências econômicas).

De acordo com Oliveira e Beuren (2009), as práticas de controladoria permitem aos gestores planejar e executar as atividades organizacionais, bem como acompanhá-las e mensurar os resultados obtidos. No entanto, conforme apresentado por Tillema (2005), o uso adequado dessas práticas depende do contexto no qual elas são empregadas, levando à necessidade do uso de uma perspectiva da teoria da contingência.

Os termos relacionados à teoria da contingência surgiram em meados de 1967, em decorrência de alguns fatores denominados fatores contingenciais. Estes são caracterizados por variáveis que influenciam o processo decisório e a configuração estrutural, seja no âmbito empresarial ou no pessoal (SANTOS *et al.*, 2016).

Para Oliveira e Beuren (2009), sugere-se que a organização e as características da empresa dependem do ambiente no qual está inserida e da estratégia e tecnologia por ela adotadas. Nesse sentido, os fatores contingenciais se apresentam com variáveis dependentes e contingentes em relação ao ambiente e à tecnologia. Denota-se, portanto, a importância do estudo dessas variáveis para avaliar o desempenho organizacional.

Segundo Otley (2016), as variáveis independentes podem ser agrupadas em variáveis externas e internas. Variáveis externas, conforme o mesmo autor, incluem tecnologia, concorrência no mercado ou hostilidade, incerteza e cultura nacional. Já sobre as variáveis internas, o mesmo autor destaca o tamanho da organização, a estrutura, a estratégia, os sistemas de informação, as variáveis psicológicas, a participação dos trabalhadores nos sistemas, a posição no mercado, o estágio do ciclo de vida do produto e as mudanças.

As variáveis dependentes mais analisadas são o desempenho financeiro, as medidas de desempenho, o comportamento orçamentário, o controle de projeto do sistema e seu uso, a eficácia, a satisfação no trabalho, as mudanças nas práticas e inovação de produtos. O desempenho financeiro é umas das principais variáveis por se tratar de uma medida amplamente utilizada na maioria das organizações (OTLEY, 2016).

Ao inserir-se no mercado, diversos são os desafios encontrados pelas organizações e a maneira como cada desafio é enfrentado poderá ser fator determinante para o negócio. A visão da organização como um sistema aberto levou os gestores a considerarem as influências que o ambiente pode ter sobre a empresa, condição essencial a ser acatada para a sua sobrevivência. Foi a partir dessa constatação que os aspectos contingenciais começaram a ser considerados como fortes influenciadores no comportamento organizacional, por meio dos estudos realizados (MORGAN, 2007).

A análise de fatores contingenciais expõe que não há uma estrutura organizacional única que seja efetiva para todas as organizações. Neste sentido, há grande dificuldade em se estabelecer modelos e padrões, uma vez que a estrutura poderá variar de acordo as contingências.

Entretanto, a lógica da pesquisa contingencial é identificar o fator ou fatores particulares, ao qual cada aspecto da estrutura organizacional precisa adequar-se, favorecendo a construção de modelos teóricos de adequação entre contingência e estrutura para análises organizacionais (DONALDSON, 1999; CROTTI; PACHECO; LARA, 2015).

Conforme Beuren e Fiorentin (2014), o ambiente é considerado um fator contingencial externo à organização. À medida que o ambiente sofre mudanças, há influência no quadro interno das organizações. Dessa forma, as empresas precisam explorar esse ambiente para reduzir a incerteza. Já a estratégia é considerada como um meio pelo qual os administradores são influenciados pela natureza do ambiente externo, os mecanismos da estrutura, cultura e controle para tomar decisões.

A presente pesquisa delimitou os seguintes fatores contingenciais a serem investigados: características dos gestores, tempo de atuação da empresa, número de empregados, estrutura hierárquica, formalização dos processos operacionais, critério para a seleção de indicadores de desempenho, procedimentos para mensuração de desempenho e frequência dos relatórios sobre desempenho.

Infere-se, conforme disposto na literatura, que os fatores contingenciais podem exercer influência nas atividades da organização, pois não há modelos ou estruturas programadas, sendo necessária a adaptação de acordo com cada estrutura empresarial.

2.3 Evidências Empíricas

A mensuração de desempenho tem sido utilizada pelas organizações, de forma mais frequente, haja vista que a continuidade empresarial está relacionada com o seu desempenho

no tocante à competitividade. Um setor que tem importante papel econômico é a construção civil e, por esse motivo, tem despertado o interesse em diversos pesquisadores.

Mello, Amorim e Bandeira (2008), objetivaram, em sua pesquisa, avaliar o desempenho das pequenas e médias empresas (PME) de construção civil que utilizam critérios de medição e sistemas de indicadores, em relação àquelas que não utilizam, confrontando os resultados obtidos nas dimensões: finanças, recursos humanos, mercado e produção.

Para tanto, partiu-se do pressuposto de que a implantação de indicadores e critérios de medição em PMEs da construção civil traz benefícios. Desta forma, foram aplicados os indicadores selecionados em uma amostra de pequenas e médias empresas da construção civil, certificadas e não certificadas, situadas no município do Rio de Janeiro. A pesquisa realizada demonstrou que as empresas que utilizam critérios de medição apresentam melhores resultados frente as que não utilizam.

O estudo realizado por Holanda, Cavalcante e Carvalho (2009) teve como objetivo analisar a percepção dos gestores das empresas de construção civil, da cidade de João Pessoa, PB, em relação à importância dos indicadores de desempenho financeiro e não financeiro. Para obtenção do universo da pesquisa, foi utilizada a listagem dos associados do SINDUSCON-JP, composta por 161 empresas. A amostragem considerada na pesquisa foi probabilística estratificada.

Os resultados obtidos no trabalho permitiram concluir qual o grau de importância dos gestores em relação à utilização de indicadores de desempenho financeiro e não-financeiro, mostrando um construto de três fatores distintos: o Fator 1 (indicadores relacionados à produtividade da construção civil); o 2 (relacionados aos custos e a qualidade dos empreendimentos imobiliários); e o 3 (relacionados à análise de mercado). Verificou-se, a partir dos dados analisados, que o interesse por determinados indicadores está relacionado às peculiaridades dos empreendimentos, fato que, pode justificar essa relação existente entre os fatores encontrados.

Bezerra e Carvalho (2011) propuseram um Sistema de Indicadores que avaliasse o Desempenho em Ergonomia das Empresas de Construção de Edifícios (SIDECE). O sistema foi baseado, principalmente, em estudos relacionados à avaliação de desempenho da indústria da construção civil. E teve também a contribuição de indicadores relativos à qualidade, à sustentabilidade, à qualidade de vida do trabalhador, ao comportamento organizacional e à Segurança do Trabalho.

Durante a construção do SIDECE, os autores observaram que os indicadores de segurança do trabalho não são organizados em forma de sistema. Constatou-se também que os indicadores de ergonomia necessitam estar integrados com boa parte de uma empresa. Os autores sugeriram, ainda, que a medição de desempenho dentro de uma organização, seja de qualquer ramo industrial ou de serviços, necessita ser mais estruturada. Nos estudos utilizados como parâmetros neste artigo, constataram que os parâmetros para a medição do desempenho das indústrias são, em geral, deficientes.

Azevedo *et al.* (2013) realizaram uma pesquisa que consistiu em uma abordagem exploratória de natureza prática que se utilizou dos problemas de desvios de orçamento apresentados por uma construtora brasileira. A pesquisa visou apresentar um processo para construir um modelo de avaliação de desempenho multicritério, com vistas a apoiar decisões quanto ao processo orçamentário de uma obra de construção civil.

Os resultados evidenciaram situações vulneráveis ao longo do seu processo orçamentário, oportunizando o desenvolvimento de ações de melhoria. A construção de conhecimento oportunizada pela aplicação do modelo permitiu ao decisor perceber o valor do desempenho global de um processo orçamentário, além de apresentar de forma individual o desempenho de cada aspecto relevante identificado, com vistas a explicitar pontos críticos no processo.

A pesquisa realizada por Balzana Filho e Bordeaux-Rego (2014) visou estudar os retornos das ações do setor de construção civil brasileiro em relação a indicadores macroeconômicos, em vistas de investigar se é possível relacionar os retornos das ações com os dos indicadores. A metodologia utilizada envolveu o uso de testes de estacionariedade e análise de regressão multivariada, sendo aplicados a um universo de sete ações e oito indicadores econômicos.

Com base nos resultados, concluiu-se que existe uma relação explicativa concomitante entre as ações do setor de construção civil brasileiro e alguns indicadores econômicos. Os autores consideraram ser possível criar modelos que ajudam a explicar o modo como as ações se comportam frente a mudanças econômicas representadas por esses indicadores.

Na pesquisa conduzida por Amorim (2016), objetivou-se à implantação de uma metodologia de coleta de dados de indicadores de desempenho que permitisse a realização do *benchmarking* em empresas de construção civil. Para atingir tal fim, foram realizados levantamentos bibliográficos, selecionadas as amostras de empresas participantes da pesquisa, estudos junto às empresas acerca da concepção, desenvolvimento e implantação de um sistema de indicadores.

Com relação aos resultados, a plataforma forneceu informações suficientes a respeito de cada indicador, incluindo diretrizes para análise dos resultados obtidos. As planilhas auxiliaram no gerenciamento dos resultados dos indicadores pelas empresas participantes da pesquisa. Passada a fase de inserção e validação dos dados, foram gerados os relatórios (individual e geral), para tornar possível a avaliação comparativa dos resultados das práticas adotadas entre as empresas participantes da pesquisa e a identificação das melhores práticas, podendo assim, possibilitar a geração de valores de referência para o setor. E consequentemente, fornecer subsídio para a promoção de ações de melhoria contínua e aprendizado.

Observa-se que as pesquisas esperam apresentar informações que contribuam para o desenvolvimento do setor da construção. Em relação à mensuração de seu desempenho, sugere-se que a necessidade consiste no fato de o ramo interferir em outros setores e, por isso, ter um papel multiplicador econômico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo abordará os procedimentos adotados para o desenvolvimento desta pesquisa. Foi dividido em quatro seções, a saber: tipo de pesquisa; composição do universo e amostra da pesquisa; coleta de dados; e tratamento de dados.

3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto aos objetivos, essa pesquisa classifica-se como descritiva. Conforme Gil (2010), estudos assim caracterizados têm por finalidade descrever as particularidades de determinada população e/ou, ainda, identificar possíveis relações entre as variáveis de determinado grupo.

Quanto à abordagem, trata-se de uma investigação predominantemente quantitativa, pois, conforme Raupp e Beuren (2013), essa tipologia de pesquisa se distingue pelo uso de instrumentos estatísticos, na coleta e no tratamento dos dados. Quanto aos procedimentos, este estudo se caracteriza como de levantamento. De acordo com Baptista e Campos (2016), esse procedimento objetiva chegar à descrição, explicação e exploração do fenômeno proposto.

3.2 Universo da Pesquisa e Amostra

Para definir o universo da pesquisa foi consultado o cadastro disponibilizado pelo Sindicato da Indústria da Construção Civil de João Pessoa (SINDUSCON-JP), com informações de todas as construtoras que estão localizadas no município.

A população desta pesquisa foi composta por 206 construtoras disponibilizadas no cadastro. A amostra foi definida por critérios não probabilísticos e por acessibilidade, visto que, foi constituída por organizações que aceitaram responder o questionário aplicado. Neste caso, a amostra foi composta por 29 (vinte e nove) construtoras participantes. Sendo assim, a amostra representa, aproximadamente, 14,07% da população.

3.3 Coleta de Dados

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi um questionário estruturado, aplicado com gestores e/ou proprietários que têm experiências práticas com o problema pesquisado. O contato com os gestores investigados ocorreu por meio das seguintes estratégias: (1) contato por telefone, (2) envio de mensagens eletrônicas (*e-mails*) e (3) contato presencial.

O período de realização da coleta de dados ocorreu durante 6 meses. Inicialmente, foi feito o contato telefônico com as organizações listadas no cadastro do SINDUSCON-JP, a fim de agendar entrevistas com seus gestores ou proprietários. Só foi obtido êxito no contato com 126 empresas, pois alguns dados, como endereço e/ou telefone, eram incompatíveis e impossibilitaram o acesso às demais construtoras. No entanto, das 126 empresas contatadas, apenas 29 concordaram em participar da pesquisa.

Em alguns casos, foram indicados os endereços de *e-mails* para o envio do questionário. Aproximadamente, 34,5% dos questionários foram respondidos via *e-mail* e os demais (65,5%) foram respondidos por meio de entrevistas, de forma presencial. O tempo médio para a realização das entrevistas foi de aproximadamente 20 (vinte) minutos.

Para a operacionalização desta pesquisa foram considerados quatro grupos de variáveis. O primeiro deles foi composto por fatores internos relacionados às características dos gestores entrevistados. Foram considerados os seguintes fatores para o primeiro grupo: (1) faixa etária; (2) escolaridade; e (3) experiência profissional.

O segundo foi composto por características relativas às empresas. Um fator externo foi considerado para o segundo grupo e três fatores internos, a saber: (1) tempo de atuação da empresa no mercado; (2) número de empregados; (3) estrutura hierárquica; e (4) grau de formalização dos processos operacionais.

O terceiro grupo foi formado por características relacionadas aos critérios de mensuração de desempenho adotados pelas organizações. Este grupo foi composto por três fatores internos: (1) critério adotado para a seleção dos indicadores de desempenho; (2) procedimentos referentes à mensuração do desempenho; e (3) frequência dos relatórios sobre desempenho.

Por último, foi investigada a importância atribuída aos indicadores de desempenho classificados entre as dimensões do *Balanced Scorecard*. Foram considerados 33 indicadores:

Dimensão financeira → (1) lucratividade; (2) rentabilidade; (3) crescimento das vendas; (4) custos totais; (5) custos unitários; (6) fluxo de caixa; (7) retorno do investimento; (8) inventários e; (9) preço dos produtos.

Dimensão dos clientes → (10) quantidade de clientes; (11) novos clientes; (12) qualidade dos produtos; (13) devolução dos produtos; (14) tempo de entrega; (15) pontualidade de entrega; (16) responsividade e; (17) crescimento da participação de mercado.

Dimensão dos Processos Internos → (18) tempo de realização das operações; (19) flexibilidade de entrega; (20) tempo de estocagem; (21) fornecedores; (22) flexibilidade de volume operacional; (23) uso da capacidade instalada; (24) pós-venda; (25) entregas no prazo e; (26) desperdícios.

Dimensão da aprendizagem e crescimento → (27) produtividade dos empregados; (28) satisfação dos empregados; (29) rotatividade de empregados; (30) flexibilidade dos empregados; (31) inovação nos produtos; (32) investimentos em treinamento e; (33) gestão de risco.

As variáveis referentes à importância dos indicadores de desempenho foram expressas por meio de Escala do tipo *Likert*. Essa escala caracteriza-se pela possibilidade de três ou mais categorias de respostas para as questões, geralmente organizadas de maneira gradual. A definição do formato do instrumento ou da chave de resposta é diretamente dependente do construto ou da variável que se pretende avaliar (BAPTISTA; CAMPOS, 2016). Nessa pesquisa, as variáveis foram representadas matematicamente por 1, para o grau mínimo, e 4, para o grau máximo de importância.

3.4 Tratamento de Dados

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa foram utilizados os seguintes métodos para analisar os dados coletados, a saber:

- (a) análise descritiva – foi aplicada a análise de frequência dos fatores associados ao gestor, à empresa e aos critérios de mensuração adotados; e
- (b) coeficiente de *Spearman* – foi investigada a existência de relações entre as características da empresa, dos gestores e os critérios de mensuração adotados (fatores contingenciais) e a importância atribuída aos indicadores de desempenho.

Os procedimentos foram desenvolvidos com o auxílio de um *software* estatístico. Para a realização do Coeficiente de *Spearman* foi considerado o nível de significância de 95% ($\alpha = 0,05$) como referência mínima aceitável para determinar a significância estatística. Em

relação a sua magnitude, esta pesquisa seguiu a interpretação sugerida por Mukaka (2012), conforme os seguintes valores:

- a partir de $|0.9|$ - indica uma correlação muito forte;
- de $|0.7|$ a $|0.9|$ - indica uma correlação forte;
- de $|0.5|$ a $|0.7|$ - indica uma correlação moderada;
- de $|0.3|$ a $|0.5|$ - indica uma correlação fraca; e
- de 0 a $|0.3|$ - indica uma correlação desprezível.

Este coeficiente é utilizado para medir o nível de associação entre variáveis expressas numa escala ordinal ou contínua, para relações lineares ou não lineares (REIS, 2016). As variáveis dessa pesquisa (fatores e indicadores) foram dispostas de maneira ordinal.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo dispõe dos resultados da investigação da pesquisa e é composto por quatro seções. A primeira expõe os resultados descritivos, que consistem na caracterização dos gestores, das empresas participantes da pesquisa (construtoras) e dos critérios de mensuração adotados. A segunda apresenta os resultados associados às relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores de desempenho e as características dos gestores.

A terceira envolve os resultados inerentes às relações entre as importâncias atribuídas aos mesmos indicadores e as características das empresas. E a última apresenta os resultados obtidos a partir das relações identificadas entre as importâncias atribuídas aos indicadores e os critérios de mensuração de desempenho adotados.

4.1 Análise Descritiva

Essa etapa consistiu na análise de frequência das variáveis e foi dividida em três tópicos: (1) caracterização dos gestores participantes; (2) caracterização das construtoras participantes; e (3) critérios adotados para mensuração de desempenho.

4.1.1 Caracterização dos gestores

Nessa seção foram abordadas as características relacionadas com o perfil dos gestores participantes da pesquisa. Foram investigadas as seguintes variáveis: (1) faixa etária; (2) grau de escolaridade completa; e (3) tempo de experiência profissional.

Em relação à faixa etária dos gestores responsáveis pelas empresas investigadas, verificou-se que 17,24% dos indivíduos entrevistados têm idade igual ou inferior a 30 anos. A maior quantidade observada encontra-se na segunda classe, isto é, de gestores com idade entre 31 e 40 anos, com representatividade de 37,93%. As faixas seguintes, que incluem indivíduos entre 41 e 50 anos e maior que 50 anos, representaram, respectivamente, 20,69% e 24,14% da amostra.

De acordo com as informações obtidas acerca da escolaridade, verificou-se que a maioria dos respondentes possui ensino superior, representando 58,62% da amostra investigada. O número de pós-graduados também foi significativo, pois tal nível representou 31,04% dos respondentes. Já o quantitativo de indivíduos que possuíam apenas o ensino

médio foi o menos representativo, com apenas 10,34% da amostra considerada. Os resultados sugerem que há conhecimento formal nos ocupantes dos altos cargos do referido setor.

No tocante ao tempo de experiência profissional, a maioria dos gestores investigados apresentou tempo de experiência profissional maior ou igual a 11 anos, isto é, uma faixa entre 11 e 20 anos e outra maior que 20 anos, ambas representando 34,48% da amostra. No entanto, 31,04% dos respondentes indicaram possuir até 10 anos de atuação profissional, valor também considerado significativo. Os resultados sugerem que os gestores respondentes indicam ter conhecimentos e maturidade na organização, visto que, a maioria tem atuação superior a 10 anos.

Quando comparados com os cargos operacionais, observa-se que, conforme pesquisa realizada por Cordeiro e Machado (2002), semelhante aos resultados relacionados aos gestores participantes dessa pesquisa, visto que a maioria dos operários indicou atuar no setor por mais de 10 anos. No entanto, diferentemente dos gestores, 89% dos operários não possuem o ensino fundamental completo.

Com base no exposto, sugere-se que a maioria dos ocupantes de cargos de gestão do setor de construção civil demonstra possuir certa maturidade, uma vez que se enquadra em uma faixa etária não inferior a 30 anos e que possui acima de 10 anos de atuação no mercado. Além disso, a maioria dos gestores sugere estar preocupada em aprimorar seus conhecimentos formais, visto que, apresenta graduação e pós-graduação em nível de escolaridade.

4.1.2 Caracterização das empresas participantes (construtoras)

Nessa seção foram abordadas as características relacionadas com construtoras participantes da pesquisa. Foram investigadas as seguintes variáveis: (1) tempo de atuação da empresa no mercado; (2) número de empregados; (3) estrutura hierárquica; e (4) formalização dos processos operacionais.

Em relação ao tempo de atuação da empresa no mercado, verificou-se que 51,72% da amostra considerada apresentou atuação no mercado entre 10 e 20 anos. Observa-se que 27,59% das empresas atuam no mercado há mais de 20 anos, enquanto que 20,69% atuam há menos de 10 anos no mercado. Esses resultados sugerem certo amadurecimento das organizações atuantes no setor de construção civil, visto que, a maioria atua no mercado há mais de 10 anos.

Para os dados relacionados ao número de empregados foi considerada a classificação do SEBRAE, de acordo com o critério de número de funcionários, para o porte da empresa.

Os resultados demonstraram que 24,14% da amostra é composta por microempresas. Além disso, entre as respostas apresentadas, 48,28% da amostra é composta por pequenas empresas, 20,69% por médias, e 6,89% por grandes empresas, apresentando que a maioria das empresas participantes se enquadra na classificação de pequena empresa.

No que concerne à estrutura hierárquica, observou-se que a maioria das construtoras participantes (58,62%) possui dois níveis de estrutura hierárquica, formada pela direção geral e por setores operacionais, sugerindo certa centralização das decisões estratégicas das empresas do setor. Em seguida, vêm as empresas que possuem três níveis (27,59%), que se referem à direção geral, aos departamentos por área funcional e aos setores operacionais e as que possuem quatro níveis hierárquicos ou mais (13,79%), que são formados pela direção geral, diretorias por área funcional, departamentos, setores e outros.

Sobre a formalização dos processos operacionais, foi observado que a maior parte das construtoras investigadas possui processos padronizados e aprimorados (27,59%) ou tem processos planejados, supervisionados e revisados (27,59%). Sugere-se que as organizações se utilizam de estratégias planejadas de forma antecipada, assim como uniformes e flexíveis, diante das possíveis mudanças internas e externas do ambiente e que estas podem estar utilizando indicadores associados aos processos internos.

Siqueira (2005) considera que a organização alcança a maturidade quando seus processos são explicitamente definidos, gerenciados, medidos e controlados. Rodrigues e Strott (2001), por sua vez, registram que o grau de maturidade é importante em função de que organizações maduras possuem a tendência de apresentar mais equilíbrio estrutural, e presumivelmente, melhor desempenho.

Com base nos resultados e nos conceitos supracitados, sugere-se que a maioria das organizações participantes podem ter alcançado certa maturidade, visto que atuam no mercado há um tempo não inferior a 10 anos. Além disso, essa possibilidade também pode ser visualizada ao considerar que a maior parte das empresas apresenta processos operacionais com estratégias planejadas de forma antecipada, assim como uniformes e flexíveis, e estrutura hierárquica definida.

4.1.3 Critérios Adotados para Mensuração de Desempenho

Nessa seção foram abordadas as características relacionadas com construtoras participantes da pesquisa. Foram investigadas as seguintes variáveis: (1) critério para seleção

de indicadores; (2) procedimentos para mensuração de desempenho; e (3) frequência dos relatórios sobre desempenho.

No tocante ao critério para a seleção de indicadores, a maior parte das empresas indicou que estes são muito usados pelas empresas do setor, representando 51,72% da amostra. Em seguida, 27,59% afirmaram ter utilizado indicadores que são vinculados a metas estratégicas da empresa. Os resultados sugerem que os indicadores podem estar sendo selecionados a partir de uma visão sistêmica de mercado, visto que, o critério mais usado está relacionado aos indicadores utilizados pela concorrência do setor. Porém, infere-se que a visão pode ser externa, por meio da observação das empresas do mesmo setor, ou interna, alinhando-se às metas estratégicas adotadas.

Em relação aos procedimentos adotados para mensuração de desempenho, observa-se que 48,28% das construtoras indicaram que há padronização e regularidade referentes aos procedimentos de mensuração do desempenho. Um quantitativo de 34,48% indicou que não há padronização nem regularidade nos processos de mensuração de desempenho. Diante disso, infere-se que as construtoras se preocupam com os procedimentos de mensuração de desempenho, especialmente, no que tange à regularidade de tais processos. Os resultados sugerem que os gestores podem estar dando ênfase na mensuração de desempenho como forma estratégica de melhorar seus resultados e se manter no mercado competitivo.

No tocante à frequência de relatórios associados ao desempenho, a maioria das empresas participantes (48,27%) indicou elaborar relatórios semestralmente. As construtoras que afirmaram elaborar seus relatórios mensalmente também tiveram um quantitativo significativo na amostra, com 37,93% de representatividade. Apenas 6,9% das construtoras elaboram seus relatórios sobre desempenho semanalmente e o mesmo quantitativo indicou elaborá-los trimestralmente. Apesar de a maioria apenas elaborar relatórios sobre desempenho duas vezes ao ano, um quantitativo próximo indicou elaborá-los mensalmente, o que sugere maior preocupação com a verificação e resultados relacionados ao desempenho.

Com base no exposto, pode-se concluir que a maioria das organizações tem se voltado para as questões relacionadas ao desempenho. Uma das justificativas para isso pode estar associada à competitividade, que traz a necessidade de um melhoramento contínuo das organizações. Além disso, a maioria indicou selecionar indicadores mais utilizados no setor, o que pode estar também relacionado com a preocupação com o desempenho frente aos concorrentes.

4.2 Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores de desempenho e as características dos gestores

Inicialmente foram investigadas as relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores de desempenho da dimensão financeira e as características pessoais dos gestores investigados. Conforme resultados apresentados na Tabela 1 existem relações entre a escolaridade do gestor e a importância atribuída ao indicador de custos totais e ao indicador de fluxo de caixa. Ambas, quanto à magnitude são classificadas como tendo correlação fraca.

Tabela 1 - Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão financeira e características dos gestores

Indicadores	Correlação		
	Faixa etária	Escolaridade	Experiência profissional
Lucratividade	-0,288	0,037	-0,297
Rentabilidade	-0,090	0,066	-0,212
Crescimento das Vendas	-0,336	-0,124	-0,292
Custos Totais	-0,163	0,469*	-0,148
Custos Unitários	-0,223	0,315	-0,303
Fluxo de Caixa	-0,167	0,463*	-0,192
Retorno do Investimento	-0,057	0,175	0,026
Inventários	0,063	0,167	0,136
Preço dos Produtos	0,059	0,302	-0,019

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

*. Correlação é significativa ao nível de 0,05

Observa-se ainda que as correlações significativas se apresentem de forma positiva, indicando que essas relações são diretamente proporcionais. Isso sugere dizer que, à medida que há maior qualificação na escolaridade do gestor, há um aumento na importância atribuída aos custos totais e aos fluxos de caixa. Infere-se que gestores com maior nível de conhecimento formalizado, tendem a dar maior importância a fatores que influenciam o resultado da organização.

Semelhante aos resultados dessa pesquisa, no estudo realizado por Berrone *et al.* (2014), sugeriu-se que os empreendedores mais bem qualificados, no que concerne à educação formal, tendem a lidar mais facilmente com os desafios impostos às suas empresas. Além disso, lidam mais positivamente com o processo decisório, considerando os conhecimentos, as habilidades, a disciplina e a autoconfiança adquiridas no decorrer de sua formação.

De acordo com Tinoco *et al.* (2011), os valores organizacionais são originados dos valores humanos e têm sido pouco evidenciados como instrumentos de gestão para

desempenho, pela grande subjetividade que permeia o tema. Essa temática, conforme os mesmos autores são apreciados muito mais por psicólogos sociais, cientistas sociais, cientistas políticos e administradores de recursos humanos do que por gestores de negócios.

A escolaridade é uma característica influente, pois é passível de afetar a qualidade da gestão. Sendo assim, as experiências adquiridas, bem como a formação escolar, fornecem conhecimento especializado ao empreendedor-gestor (CRANWELL; KOLODINSKY, 2002; CHEMMANUR; PAEGLIS, 2005).

Do mesmo modo, foram analisadas as possíveis relações existentes entre a importância atribuída aos indicadores da dimensão de clientes e características pessoais do gestor. De acordo com os resultados expostos na Tabela 2, não há correlação significativa entre a faixa etária, a escolaridade e a experiência do gerente ou proprietário e a importância que estes atribuem a variáveis relacionadas a clientes.

Tabela 2 - Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão clientes e características dos gestores

Indicadores	Correlação		
	Faixa etária	Escolaridade	Experiência profissional
Quantidade de Clientes	-0,154	0,229	-0,129
Novos Clientes	-0,254	0,138	-0,202
Qualidade dos Produtos	-0,135	0,231	-0,211
Devolução dos Produtos	-0,017	0,317	0,004
Tempo de Entrega	-0,006	0,355	-0,082
Pontualidade de Entrega	-0,260	0,217	-0,258
Responsividade	-0,190	0,227	-0,131
Crescimento da Participação de Mercado	-0,279	0,044	-0,229

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Os resultados indicam independência da atribuição de importância aos indicadores da dimensão de clientes e as características dos gestores. Apesar de vários estudos desenvolvidos destacarem a influência do componente “característica pessoal do gestor” sobre o processo de tomada de decisões e formação da estratégia nas empresas, estes estudos não são conclusivos (JOHNSON; DANIS; DOLLINGER, 2008). Conforme Korunka *et al.* (2003), as características pessoais consideradas nestes estudos apontam que a personalidade do gestor pode ou não possuir características associadas com elevada necessidade de realização, de controle e com disposição para assumir riscos e coragem para empreender.

Similarmente, foi investigada a possível existência de relações significativas entre a importância dada aos indicadores da dimensão de processos internos e características pessoais dos gestores. Os resultados dessa investigação estão dispostos na Tabela 3.

Tabela 3 - Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão Processos Internos e características dos gestores

Indicadores	Correlação		
	Faixa etária	Escolaridade	Experiência profissional
Tempo de Realização das Operações	-0,105	0,465*	-0,023
Flexibilidade de Entrega	-0,067	0,433*	-0,046
Tempo de Estocagem	0,235	0,485**	0,253
Fornecedores	0,067	0,134	0,102
Flexibilidade de Volume Operacional	-0,082	0,484**	-0,107
Uso da Capacidade Instalada	0,114	0,372*	0,127
Pós-Venda	0,042	0,201	0,052
Entregas no prazo	-0,033	0,157	-0,078
Desperdícios	0,052	0,523**	0,163

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

** . Correlação é significativa ao nível de 0,01

* . Correlação é significativa ao nível de 0,05

Com base nos resultados apresentados na Tabela 3, tem-se que há correlação fraca entre a escolaridade do gerente ou proprietário e a importância atribuída aos indicadores: tempo de realização das operações, flexibilidade de entrega, tempo de estocagem, flexibilidade de volume operacional e uso da capacidade instalada. A mesma característica do gestor tem influência significativa sobre a importância dada ao indicador de desperdícios e apresentou correlação moderada.

Além disso, verificou-se que todas as correlações significativas se apresentam de forma positiva, isto é, as relações são diretamente proporcionais. Dessa forma, sugere-se que, à medida que há um aumento da escolaridade do gestor, há um aumento na importância atribuída ao tempo de realização das operações, à flexibilidade de entrega, ao tempo de estocagem, à flexibilidade de volume operacional, ao uso da capacidade instalada e aos desperdícios.

Esses resultados inferem que os gestores estão preocupados com a educação formal tendem a valorizar mais os aspectos relacionados à estrutura operacional da organização. Isso tende a ocorrer desde os aspectos temporais até os associados com a entrega dos produtos e os desperdícios da produção.

A escolaridade vem sendo apontada como uma variável sociodemográfica com um papel importante no processamento neuropsicológico (PARENTE, 2009). De um modo geral, semelhante a esta pesquisa, as análises empíricas de diversos estudos (HISRICH; BRUSH, 1986; BATES, 1990) evidenciam a respeito desse aspecto e consideram que quanto maior o

nível educacional, maiores são as chances de desempenhos positivos, quanto aos processos internos e à longevidade dos negócios.

Por fim, foi analisada a possível existência de relações entre as características pessoais dos gerentes ou proprietários e as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão de aprendizado e crescimento. Conforme resultados expostos na Tabela 4, a importância atribuída à produtividade dos empregados está relacionada com a faixa etária dos gestores. Quanto à magnitude, no entanto, apesar de significativa, a correlação é classificada como fraca.

Tabela 4 - Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão aprendizagem e crescimento e características dos gestores

Indicadores	Correlação		
	Faixa etária	Escolaridade	Experiência profissional
Produtividade dos Empregados	-,420*	,133	-,256
Satisfação dos Empregados	-,060	-,101	-,004
Rotatividade de Empregados	,152	,302	,142
Flexibilidade dos Empregados	-,143	-,214	-,126
Inovação nos Produtos	-,175	-,040	-,188
Investimentos em Treinamento	-,171	,044	-,069
Gestão de Risco	-,020	,235	,006

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

*. Correlação é significativa ao nível de 0,05

Por fim, identificou-se que a correlação significativa se apresenta de forma negativa, indicando uma relação inversamente proporcional. Com isso, infere-se que, à medida que há um aumento da faixa etária do gestor, há uma redução da importância atribuída à produtividade dos empregados.

De acordo com Tomás (2008), assim como gênero e raça, a idade é um fator que identifica os indivíduos e que se apresenta como um divisor de figuras e percepções sobre os outros. Essas percepções podem, ou não, influenciar o processo decisório e as escolhas organizacionais.

Assim, sugere-se que, no que concerne à mensuração de desempenho, os gestores mais jovens consideram mais relevantes os indicadores relacionados à produtividade dos colaboradores do que os gestores mais maduros, os quais tendem a ter mais experiência. Esse interesse em conhecer os referidos indicadores pode estar associado a iniciativas de motivação no trabalho como forma de melhorar a produtividade na organização e os resultados financeiros acarretados a partir dessa melhoria.

Com base nos resultados, tem-se que a escolaridade e a faixa etária dos gestores do setor da construção civil podem exercer influência na importância atribuída por estes a alguns indicadores de desempenho. Já a experiência profissional do gestor não apresentou influência na atribuição de importância aos referidos indicadores.

4.3 Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores de desempenho e as características das empresas

Foram investigadas também as possíveis relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores de desempenho da dimensão financeira e as características das empresas. De acordo com os resultados apresentados na Tabela 5, não há correlação significativa entre o tempo de atuação, o número de empregados, a estrutura hierárquica e a formalização dos processos operacionais e a importância que os gestores atribuem a variáveis relacionadas a finanças da organização.

Tabela 5 - Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão Financeira e características das empresas

Indicadores	Correlação			
	Tempo de Atuação	Número de Empregados	Estrutura Hierárquica	Formalização dos Processos Operacionais
Lucratividade	-0,023	0,228	-0,024	0,233
Rentabilidade	-0,117	0,015	-0,115	0,165
Crescimento das Vendas	-0,359	-0,072	-0,175	-0,049
Custos Totais	-0,161	0,156	0,162	0,088
Custos Unitários	-0,149	-0,053	0,108	0,137
Fluxo de Caixa	-0,045	-0,073	0,028	0,073
Retorno do Investimento	-0,238	0,089	-0,164	0,317
Inventários	0,044	0,020	0,236	0,298
Preço dos Produtos	-0,106	0,084	0,140	0,052

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Sugere-se que a importância dada aos indicadores financeiros está mais associada às características pessoais dos gestores, pois os resultados indicam independência da atribuição de importância aos indicadores da dimensão financeira e as características das empresas. Sendo assim, infere-se que a relevância considerada pelo gestor, no que concerne aos indicadores financeiros, é influenciada pelo seu grau de instrução formal e pela sua faixa etária e independe de fatores contingenciais da construtora.

Do mesmo modo, foi investigada a possível existência de relações entre a importância atribuída aos indicadores de desempenho da dimensão de clientes e características das empresas. Os resultados podem ser observados na Tabela 6.

Tabela 6 - Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão Clientes e características das empresas

Indicadores	Correlação			
	Tempo de Atuação	Número de Empregados	Estrutura Hierárquica	Formalização dos Processos Operacionais
Quantidade de Clientes	-0,402*	0,057	-0,026	0,208
Novos Clientes	-0,246	-0,144	0,118	0,090
Qualidade dos Produtos	0,045	0,144	0,079	0,392*
Devolução dos Produtos	-0,004	-0,027	0,238	0,297
Tempo de Entrega	0,020	0,028	-0,140	0,398*
Pontualidade de Entrega	0,041	0,113	-0,115	0,279
Responsividade	0,036	0,013	0,137	0,355
Crescimento da Participação de Mercado	-0,184	0,062	0,080	0,443*

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

*. Correlação é significativa ao nível de 0,05

Com base nos resultados apresentados, tem-se que o tempo de atuação da empresa no mercado possui uma associação fraca com a importância atribuída ao indicador de quantidade de clientes e, quanto à magnitude, esta correlação se classifica como sendo fraca. Foi verificado também que a formalização dos processos operacionais está associada ao grau de importância atribuído aos indicadores de qualidade dos produtos, tempo de entrega e crescimento da participação de mercado. Todas estas associações foram classificadas como correlações fracas.

Também foi verificado que a correlação apresentada entre a variável tempo de atuação e a importância atribuída à quantidade de clientes se apresenta de forma inversa. Isso sugere que, à medida que há um aumento no tempo de atuação da empresa no mercado, há redução na importância dada à quantidade de clientes.

Sendo assim, infere-se que empresas com mais maturidade e experiência no mercado tendem a considerar menos o número de clientes e a influência desse número no seu desempenho. Os resultados podem estar associados ao fato de que organizações com mais tempo de atuação tendem a possuir maior solidez no mercado e fidelização de seus clientes, apresentando menos ênfase às variações do quantitativo desses usuários e no impacto desse número no desempenho da organização.

Observa-se que o tempo de atuação da empresa no mercado influencia a importância atribuída pelo gestor ao indicador relacionado à quantidade de clientes que essa organização

possui. Externamente, de acordo com a pesquisa realizada por Dalberto *et al.* (2011), os fatores contingenciais originados fora da empresa, a exemplo do tempo no mercado, influenciam diretamente o comportamento, nas ações e também nas decisões dos funcionários dentro da organização.

De maneira inversa, as demais correlações resultaram em valores positivos, isto é, relações diretas. Com isso, à medida que se aumenta a formalização dos processos operacionais, há também um aumento na importância atribuída aos indicadores de qualidade dos produtos, tempo de entrega e crescimento da participação de mercado.

Isso sugere que quanto mais completos e formais estejam os processos, mais os gestores se preocupam com a qualidade dos serviços e produtos oferecidos e com a variação da participação de mercado. A qualidade dos serviços e produtos tende a ser consequência de processos formalizados e completos, e esse fato pode justificar os resultados, uma vez que se sugere que os gestores que se preocupam com os processos estão interessados na qualidade dos produtos e serviços gerados a partir deles.

Internamente, os fatores contingenciais originados dentro da empresa, a exemplo do grau de formalização dos processos, podem atuar diretamente sobre a organização na tentativa de efetuar aperfeiçoamentos e produzir uma melhora de resultados para a empresa, influenciar o processo decisório dos funcionários e também os clientes (DALBERTO *et al.*, 2011).

De forma semelhante, foi verificada a possibilidade de haver relações significativas entre a importância atribuída aos indicadores da dimensão de processos internos e características da organização. Os resultados podem ser observados na Tabela 7.

Tabela 7 - Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão Processos Internos e características das empresas

Indicadores	Correlação			
	Tempo de Atuação	Número de Empregados	Estrutura Hierárquica	Formalização dos Processos Operacionais
Tempo de Realização das Operações	0,105	0,438*	0,296	0,380*
Flexibilidade de Entrega	-0,082	-0,013	0,098	0,352
Tempo de Estocagem	-0,055	0,091	-0,004	0,415*
Fornecedores	-0,057	-0,002	0,004	0,424*
Uso da Capacidade Instalada	0,013	0,410*	0,348	0,368*
Pós-Venda	-0,089	0,244	0,055	0,422*
Entregas no prazo	0,067	0,250	0,189	0,331
Desperdícios	0,104	0,468*	0,326	0,173

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

*. Correlação é significativa ao nível de 0,05

Observou-se que o número de empregados está relacionado com a importância dos indicadores de tempo de realização das operações, uso da capacidade instalada e desperdícios. Já a formalização dos processos operacionais apresentou associações com a importância atribuída ao tempo de realização das operações, ao tempo de estocagem, aos fornecedores, ao uso da capacidade instalada e ao pós-venda. Todas as associações, quanto à magnitude, apresentaram correlação fraca.

Observa-se, também, que as correlações relacionadas ao número de empregados e à formalização dos processos operacionais foram diretas. Dessa forma, infere-se que, à medida que há um aumento do número de empregados, aumenta-se a importância dada ao tempo de realização das operações, ao uso da capacidade instalada e aos desperdícios.

Todos estes fatores impactam diretamente as atividades operacionais da organização, sugerindo ser a justificativa para a associação direta com o quantitativo de colaboradores. Os resultados podem indicar que o número de empregados da organização está associado à relevância dada às atividades operacionais, isto é, gestores podem considerar que a variação da quantidade de colaboradores influencia as atividades-fim da entidade, uma vez que o capital humano é parte da sistemática de funcionamento das empresas.

Igualmente, sugere-se que um aumento na formalização dos processos operacionais exerce influência em relação à importância atribuída ao tempo de realização das operações, ao tempo de estocagem, aos fornecedores, ao uso da capacidade instalada e ao pós-venda. Mais uma vez, a relação versa sobre características operacionais, sugerindo uma justificativa para a associação direta com a formalização desses processos.

É necessário interpretar esses fatores para participar do ambiente concorrencial em condições favoráveis, o que implica selecionar todas essas informações, detendo-se naqueles que podem impactar o negócio. A empresa será capaz de fazer esse filtro somente se estiverem claros para ela, especialmente, os fatores externos e internos, para que possam delimitar suas decisões (SILVA, 2001).

Por fim, foi investigada a possibilidade de haver relações entre a importância atribuída aos indicadores da dimensão de aprendizagem e crescimento e características das empresas. Com base nos resultados apresentados na Tabela 8, observou-se que a estrutura hierárquica exerce influência na importância atribuída ao indicador de gestão de risco. Essa influência, quanto à magnitude, é classificada com uma correlação fraca. Identificou-se ainda, uma relação significativa entre a formalização dos processos operacionais e a importância atribuída ao indicador de satisfação dos empregados. Esta última correlação é considerada moderada.

Tabela 8 - Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão Aprendizagem e Crescimento e características das empresas

Indicadores	Correlação			
	Tempo de Atuação	Número de Empregados	Estrutura Hierárquica	Formalização dos Processos Operacionais
Produtividade dos Empregados	-0,063	0,125	0,055	0,153
Satisfação dos Empregados	-0,164	-0,227	-0,256	0,502**
Rotatividade de Empregados	-0,260	0,103	-0,107	0,243
Flexibilidade dos Empregados	-0,305	-0,058	0,050	0,149
Inovação nos Produtos	-0,197	-0,126	-0,008	0,313
Investimentos em Treinamento	0,070	-0,102	0,142	0,312
Gestão de Risco	0,191	-0,046	0,404*	0,132

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

** . Correlação é significativa ao nível de 0,01

* . Correlação é significativa ao nível de 0,05

Verifica-se também, que todas as correlações significativas foram positivas, ou seja, diretas, quanto à proporção. Dessa forma, infere-se que, à medida que há um aumento na estrutura hierárquica, aumenta-se a importância dada à gestão de risco.

Sugere-se, com base nos resultados, que empresas com estruturas menos centralizadas, no que concerne à tomada de decisão, estão mais preocupadas com o risco das operações. Uma justificativa para este resultado pode ser o fato de estruturas mais flexíveis terem um maior número de indivíduos que tomam decisões em busca de retornos positivos que podem expor as organizações ao risco.

De modo semelhante, infere-se que, ao passo que há um aumento na formalização dos processos operacionais, aumenta-se a importância dada à satisfação dos empregados. Infere-se que há maior preocupação em satisfazer os interesses dos empregados, quando estão mais bem alinhados os processos operacionais. Esses resultados podem impactar as empresas, pois a satisfação dos colaboradores pode estar relacionada com a produtividade destes, o que pode afetar os resultados financeiros da organização.

Similarmente a esta pesquisa, os resultados observados por Guimarães e Évora (2004), sugeriram que as transformações corporativas apontam para um redirecionamento dos objetivos da organização, antes relacionados com o controle da produção de bens e serviços, para outros baseados na informação, na tecnologia e no consumo. Em consequência, a gerência praticada nas organizações se volta para a valorização da descentralização administrativa e da flexibilidade nos processos de produção, assim como para o estímulo à iniciativa e criatividade dos indivíduos e grupos.

4.4 Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores de desempenho e os critérios de mensuração adotados

A última seção da análise consistiu em identificar as possíveis relações entre a importância atribuída aos indicadores de desempenho e os critérios de mensuração adotados pelas organizações participantes. O primeiro grupo de indicadores investigados está associado à dimensão financeira, conforme consta na Tabela 9.

Tabela 9 - Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão financeira e os critérios de mensuração de desempenho adotados

Indicadores	Critério para seleção de indicadores	Correlação	
		Procedimentos para mensuração de desempenho	Frequência dos relatórios sobre desempenho
Lucratividade	0,020	0,408*	0,037
Rentabilidade	0,195	0,297	0,134
Crescimento das Vendas	0,371*	0,509**	0,147
Custos Totais	0,002	0,446*	0,244
Custos Unitários	-0,013	0,362	0,271
Custos de Entrega	0,169	0,077	0,049
Fluxo de Caixa	0,017	0,430*	0,271
Custos dos Pedidos	0,068	0,278	0,082
Retorno do Investimento	-0,079	0,340	0,142
Inventários	0,421*	0,463*	0,485**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

**. Correlação é significativa ao nível de 0,01

*. Correlação é significativa ao nível de 0,05

Conforme constam nos resultados apresentados, observa-se que há correlação fraca entre o critério para seleção de indicadores e a importância atribuída aos indicadores de crescimento das vendas e inventários. Também foi identificada correlação fraca entre os procedimentos para mensuração de desempenho e a importância atribuída aos indicadores de lucratividade, custos totais, fluxo de caixa e inventários.

Os referidos procedimentos também apresentaram correlação moderada com a importância dada ao indicador de crescimento das vendas. Por fim, a frequência dos relatórios sobre desempenho mostrou-se correlacionada com a importância do indicador inventários e, quanto à magnitude, esta correlação se classifica como fraca.

De forma similar aos resultados desta pesquisa, no estudo realizado por Souza e Correia (2014), objetivou-se analisar se micro, pequenas e médias empresas do setor calçadista de Santa Catarina empregavam indicadores de mensuração de desempenho e se

suas práticas organizacionais têm relação com o emprego de indicadores de mensuração de desempenho. Nos resultados da pesquisa sugeriu-se que as empresas que empregam mais práticas de gestão tendem a utilizar indicadores financeiros, comparando com aquelas que não utilizam. Cabe ainda destacar que existiu uma correlação positiva forte entre as práticas de gestão e o emprego de indicadores financeiros.

Também foi observado, com base nos resultados dessa pesquisa, que todas as correlações identificadas foram diretamente proporcionais. Dessa forma, infere-se que, à medida que há um maior alinhamento no critério para seleção de indicadores, aumenta-se a importância atribuída ao crescimento das vendas e aos inventários.

Isso pode ser justificado pelo fato de que os resultados operacionais são provenientes da atividade-fim da organização. Sendo assim, os gestores tendem a dar maior ênfase aos indicadores associados a essa atividade, e seu devido controle, quando decidirem acerca dos critérios para seleção destes.

De modo semelhante, infere-se que, ao passo que há um maior alinhamento dos procedimentos adotados para fins de mensuração de desempenho, aumenta-se a importância atribuída à lucratividade, ao crescimento das vendas, aos custos totais, aos fluxos de caixa e aos inventários. Sendo assim, sugere-se que, quanto mais completos os procedimentos para mensurar o desempenho, mais serão considerados os indicadores que influenciam nos resultados e no controle das operações.

Por fim, sugere-se que, à medida que há aumento na frequência dos relatórios sobre desempenho, aumenta-se a importância atribuída aos inventários. Infere-se, portanto, que a emissão de relatórios sobre o desempenho organizacional está associada à importância dada ao controle das operações. Isso pode ser justificado pelos relatórios serem um meio de controle, para ações corretivas associadas às atividades operacionais.

Similarmente, foram verificadas as possíveis relações significativas existentes entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão de clientes e os critérios de mensuração de desempenho adotados. Os resultados estão dispostos na Tabela 10.

Tabela 10 - Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão clientes e os critérios de mensuração de desempenho adotados

Indicadores	Correlação		
	Critério para seleção de indicadores	Procedimentos para mensuração de desempenho	Frequência dos relatórios sobre desempenho
Quantidade de Clientes	0,201	0,324	0,005
Novos Clientes	0,300	0,428*	0,260
Qualidade dos Produtos	0,081	0,371*	-0,090
Preço dos Produtos	-0,142	0,277	-0,033
Devolução dos Produtos	0,225	0,443*	0,329
Tempo de Entrega	-0,095	0,084	0,277
Pontualidade de Entrega	0,100	0,205	0,180
Responsividade	0,359	0,270	0,227
Crescimento da Participação de Mercado	0,198	0,331	0,278

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

*. Correlação é significativa ao nível de 0,05

Foram encontradas associações entre os procedimentos para mensuração de desempenho e a importância atribuída aos indicadores de novos clientes, qualidade dos produtos e devolução dos produtos. Quanto à magnitude, todas se classificam como correlações fracas.

Conforme resultados apresentados na Tabela 10 foram observados que todas as correlações significativas foram diretas. Dessa forma, sugere-se que, à medida que há um avanço nos procedimentos para mensuração de desempenho, aumenta-se a importância atribuída aos novos clientes, à qualidade dos produtos e ao tempo de entrega destes.

Estes resultados sugerem que, quanto melhor alinhados estejam os procedimentos para medir o desempenho, mais os gestores tendem a considerar fatores que impactam indiretamente os resultados, como a qualidade dos produtos e serviços ofertados. Dessa forma, pode-se inferir que os gestores estão preocupados em oferecer bons resultados a seus *stakeholders*, para conquistar novos clientes e manter os que estão fidelizados.

Conforme resultados apresentados na Tabela 11 foram observados as possíveis relações significativas existentes entre a importância atribuída aos indicadores da dimensão de processos internos e os critérios de mensuração de desempenho adotados.

Os resultados obtidos apresentaram que há correlações fracas entre a frequência dos relatórios sobre desempenho e a importância atribuída aos indicadores de tempo de realização das operações e uso da capacidade instalada. Dessa forma, há correlações fracas entre os procedimentos para mensuração de desempenho e a importância atribuída aos indicadores de flexibilidade de volume operacional, uso da capacidade instalada e pós-venda. Estes procedimentos também apresentaram correlação moderada com a importância dada à flexibilidade de entrega.

Tabela 11 - Relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão processos internos e os critérios de mensuração de desempenho adotados

Indicadores	Correlação		
	Critério para seleção de indicadores	Procedimentos para mensuração de desempenho	Frequência dos relatórios sobre desempenho
Tempo de Realização das Operações	0,222	0,364	0,480**
Flexibilidade de Entrega	0,158	0,533**	0,195
Tempo de Estocagem	-0,133	0,254	0,285
Fornecedores	0,113	0,014	-0,025
Flexibilidade de Volume Operacional	0,174	0,400*	0,295
Uso da Capacidade Instalada	0,220	0,374*	0,398*
Pós-Venda	0,145	0,372*	-0,053
Entregas no prazo	0,360	0,366	0,042
Desperdícios	0,249	0,364	0,140

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

**. Correlação é significativa ao nível de 0,01

*. Correlação é significativa ao nível de 0,05

Nos resultados obtidos por Souza e Correa (2014), constatou-se que as empresas que empregavam mais práticas de gestão tendiam a utilizar indicadores não financeiros. Em relação à dimensão clientes, os indicadores mais utilizados, e considerados com mais importância, porém com frequência baixa, segundo os mesmos autores, foram: número de reclamações dos clientes e número de novos clientes.

Com base nos resultados supracitados, observa-se que algumas práticas de gestão relacionadas à mensuração de desempenho estão associadas a indicadores não financeiros. No entanto, esses indicadores estão relacionados com questões operacionais ou com as partes interessadas no negócio, demonstrando que impactam, direta ou indiretamente, os resultados financeiros da organização. Isso pode ser uma justificativa para a relevância atribuída aos referidos indicadores.

Também foi verificado que todas as correlações foram positivas, indicando relações diretamente proporcionais. Dessa forma, sugere-se que à medida que há um avanço nos procedimentos para mensuração de desempenho, aumenta-se a importância atribuída à flexibilidade de entrega, à flexibilidade de volume operacional, ao uso da capacidade instalada e ao pós-venda. Infere-se que os gestores mais preocupados com as atividades operacionais, desde a parte inicial até a entrega e a pós-venda, tendem a ter mais bem alinhados os procedimentos voltados para a mensuração de desempenho.

Além disso, infere-se que, à medida que há aumento na frequência dos relatórios sobre desempenho, aumenta-se a importância atribuída ao tempo de realização das operações e ao uso da capacidade instalada. Sugere-se que quanto mais relatórios sobre desempenho forem

emitidos, mais os gestores darão maior importância à forma como está sendo executada a atividade-fim da organização.

Por último, foram investigadas as possíveis relações entre as importâncias atribuídas aos indicadores da dimensão de aprendizagem e crescimento e os critérios de mensuração de desempenho adotados, conforme resultados apresentados na Tabela 12.

Tabela 12 - Relações entre as importâncias atribuídas a indicadores da dimensão aprendizagem e crescimento e os critérios de mensuração de desempenho adotados

Indicadores	Correlação		
	Critério para seleção de indicadores	Procedimentos para mensuração de desempenho	Frequência dos relatórios sobre desempenho
Produtividade dos Empregados	0,071	0,488**	0,525**
Satisfação dos Empregados	0,142	0,409*	0,330
Rotatividade de Empregados	0,105	0,365	0,192
Flexibilidade dos Empregados	0,203	0,412*	0,352
Inovação nos Produtos	0,260	0,179	0,100
Investimentos em Treinamento	0,477**	0,623**	0,544**
Gestão de Risco	0,300	0,543**	0,480**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

** . Correlação é significativa ao nível de 0,01

* . Correlação é significativa ao nível de 0,05

Observou-se, com base nos resultados apresentados na Tabela 12, uma correlação fraca entre os critérios para seleção de indicadores e a importância atribuída a investimentos em treinamento. Também foram verificadas correlações fracas entre os procedimentos para mensuração de desempenho e a importância atribuída aos indicadores de produtividade, satisfação e flexibilidade dos empregados e correlações moderadas entre tais procedimentos e a importância atribuída aos investimentos em treinamento e à gestão de risco.

Ainda se identificaram correlações moderadas entre aspectos voltados à frequência dos relatórios sobre desempenho e a importância atribuída aos indicadores de produtividade dos empregados e investimentos em treinamento e uma correlação fraca entre a frequência dos relatórios sobre desempenho e a gestão de risco.

Observa-se, ainda, que todas as correlações se apresentam de forma positiva, isto é, são proporcionalmente diretas. Isso sugere dizer que, à medida que há um avanço do critério para seleção de indicadores utilizado, há um aumento na importância atribuída aos investimentos em treinamento. Infere-se que os gestores que estão mais alinhados com critérios voltados à seleção de indicadores, tendem a se importarem com o desenvolvimento

de colaboradores e o impacto desses treinamentos no desempenho individual e organizacional.

De acordo com Kato e Alessi (2006), o treinamento e o desenvolvimento são maneiras eficazes de agregar valor à pessoa, empresa e cliente de maneira cíclica e contínua, auxiliando na maior produção e satisfação dos funcionários ao serem reconhecidos e valorizados, e também no desenvolvimento do capital humano da empresa.

Dessa forma, infere-se que um avanço nos procedimentos associados com a mensuração de desempenho, influencia o aumento da importância atribuída à produtividade dos empregados, à satisfação dos empregados, à flexibilidade dos empregados, aos investimentos em treinamento e à gestão de risco. Sugere-se também que um aumento da frequência dos relatórios sobre desempenho, influencia o aumento da importância atribuída à produtividade dos empregados, aos investimentos em treinamento e à gestão de risco.

Sugere-se, com isso, que quanto mais bem desenvolvidos forem os procedimentos associados à medição de desempenho, e quanto mais frequente for a emissão de relatórios, mais os gestores tendem a darem uma maior atenção aos indicadores relacionados com os empregados e com a administração e controle do risco organizacional.

Infere-se que os critérios de mensuração de desempenho influenciam, em maior proporção, a importância atribuída aos indicadores da dimensão financeira e de aprendizagem e crescimento do que as características pessoais dos gestores e das empresas. Sugere-se também que a importância atribuída aos indicadores da dimensão clientes indicou ter independência em relação às características dos gestores investigados e se mostrou influenciada pelos seguintes fatores contingenciais: tempo de atuação no mercado, formalização dos processos operacionais e procedimentos para mensuração de desempenho.

Além disso, os resultados indicaram que os fatores contingenciais relacionados às características das empresas e relacionados aos critérios de mensuração influenciam, em maior proporção, a importância dada a indicadores da dimensão de processos internos do que as características pessoais dos gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo de considerações finais deste trabalho está disposto em duas seções. A primeira trata das conclusões da pesquisa. E a segunda busca discutir acerca das limitações observadas nesta pesquisa e das recomendações para o desenvolvimento de estudos futuros.

5.1 Conclusões

A estratégia dentro do contexto empresarial não é algo consensual. Por isso, a utilização de indicadores como forma de mensuração de desempenho tem sido discutida como uma forte ferramenta estratégica. Alguns fatores podem exercer influência nas escolhas relacionadas à mensuração de desempenho. O setor de construção civil, por exemplo, tem participação significativa na economia, engloba um grande contingente de trabalhadores e interessados e, por isso, necessita de conhecer o seu desempenho, frente à competitividade.

Dessa forma, essa pesquisa teve por objetivo analisar as relações entre fatores contingenciais de empresas pertencentes ao setor da Construção Civil e a importância atribuída pelos gestores dessas organizações aos indicadores de desempenho classificados nas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC). A partir disso, serão apresentadas algumas considerações, por meio dos objetivos específicos atribuídos inicialmente.

O primeiro objetivo específico consistiu em **identificar as relações entre as características de gestores pertencentes ao setor da Construção Civil e a importância que estes atribuem aos indicadores de desempenho.**

Com base nos resultados, conclui-se que as características dos gestores investigados influenciam suas escolhas estratégicas, associadas à mensuração de desempenho. Além disso, considera-se que o nível de instrução formal e a faixa etária têm relação com a relevância dada a aspectos que retratam os resultados financeiros e operacionais da organização, indicando que as decisões podem divergir com base nos perfis dos ocupantes de altos cargos de gestão.

O segundo objetivo específico visou **identificar as relações entre as características de empresas pertencentes ao setor da Construção Civil e a importância atribuída pelos gestores dessas organizações aos indicadores de desempenho.**

Conclui-se, com base nos resultados, que as características das empresas investigadas influenciam suas escolhas estratégicas, associadas à mensuração de desempenho. Considera-se, ainda, que o tempo de experiência e a formalização de processos têm relação com a

relevância dada a aspectos que retratam os produtos ofertados pela organização e a fidelização dos clientes, indicando que esses fatores podem divergir com base nos perfis dos empreendimentos.

O último objetivo específico propôs **verificar as relações entre os critérios de mensuração de desempenho adotados pelas empresas participantes e a importância atribuída pelos gestores dessas organizações aos indicadores.**

Conclui-se que os critérios de mensuração de desempenho das empresas investigadas influenciam suas escolhas estratégicas, associadas à mensuração de desempenho. Com base nos resultados, considera-se que o alinhamento de indicadores e de procedimentos e a emissão de relatórios sobre desempenho têm relação com a relevância dada a aspectos que retratam as atividades e processos operacionais da organização, indicando que esses fatores podem divergir com base nos critérios de mensuração dos empreendimentos.

Inferi-se, por fim, que os critérios de mensuração de desempenho influenciam, em maior proporção, a importância atribuída aos indicadores da dimensão financeira e de aprendizagem e crescimento do que as características dos gestores e das empresas. Além disso, a importância atribuída aos indicadores da dimensão clientes indicou independência em relação às características dos gestores investigados e se mostrou influenciada por duas características da empresa e uma característica relacionada aos critérios de mensuração, a saber: tempo de atuação, formalização dos processos operacionais e procedimentos para mensuração de desempenho.

Os resultados sugeriram que os fatores contingenciais relacionados às características das empresas e relacionados aos critérios de mensuração influenciam, em maior proporção, a importância dada a indicadores da dimensão de processos internos do que as características pessoais dos gestores.

Conclui-se, a partir dos levantamentos analisados, que as decisões estratégicas dos gestores, no tocante a relevância atribuída aos indicadores de desempenho, podem ser influenciadas por fatores contingenciais das organizações. Desse modo, por se tratarem de características peculiares de cada construtora, não há um consenso associado a essas decisões, indicando a possibilidade de resultados distintos quando analisadas outras empresas do setor, que possuam outras características.

5.2 Limitações e recomendações para futuras pesquisas

A pesquisa realizada teve como limitação o fator de desatualização de alguns dados apresentados pelo cadastro disponível, dificultando, assim, o contato com as empresas. Este

fato foi constatado quando houve retornos de construtoras indicando que não estavam mais em funcionamento ou que haviam mudado de setor de atividade.

Foi observada uma limitação, a qual se refere ao tamanho da amostra. Ao se apresentar em número reduzido, esta permite considerar os resultados encontrados apenas para a amostra investigada.

Por fim, a última limitação diz respeito à forma como foram respondidos os questionamentos da pesquisa na coleta de dados. As entrevistas foram realizadas com gestores e/ou proprietários pertencentes ao setor de Construção Civil e o que se obteve foram as suas percepções quanto à importância de indicadores de desempenho. Como representantes de suas respectivas organizações, os respondentes tinham a responsabilidade de preservar e evidenciar seus pontos positivos e, assim, cuidar da imagem da empresa e do setor, fato que pode, ou não, ter influenciado suas respostas.

Como recomendações para futuras pesquisas, a fim de ampliar o entendimento acerca deste tópico investigativo, as seguintes possibilidades são apresentadas:

- investigar um maior número de empresas da construção civil do município de João Pessoa;
- investigar empresas da construção civil localizadas em outros municípios do estado da Paraíba;
- investigar empresas de outros setores da economia do município de João Pessoa ou em outros municípios do estado da Paraíba; e
- utilizar diferentes indicadores de desempenho usados na presente pesquisa, em vistas de ampliar os aspectos mensurados que não foram aqui considerados.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lúcia Silva; CAVALCANTE, Paulo Roberto da Nóbrega; CARVALHO, José Ribamar Marques de. Medição de desempenho empresarial em organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP): uma aplicação utilizando a análise multivariada. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 13, n. 2, p. 1-16, Jul./Dez. 2012.

AMORIM, J. A. S. Desenvolvimento de metodologia de coleta de dados de indicadores de desempenho para *bechmarking* de empresas de construção. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, Recife, v. 2, n. 1, p. 41-46, Out. 2016.

ASOSHEH, Abbas; NALCHIGAR, Soroosh; JAMPORAZMEY, Mona. Information Technology Project Evaluation: An Integrated Data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard Approach. **Expert Systems with Applications**, Nova York, v. 37, n. 8, p. 5931-5938, Ago. 2010.

AZEVEDO, Rogério Cabral de; ENSSLIN, Leonardo; LACERDA, Rogério Tadeu de Oliveira; FRANÇA, Lisiane Anderson; JUNGLES, Antônio Edésio; ENSSLIN, Sandra Rolim. Modelo para avaliação de desempenho: aplicação em um orçamento de uma obra de construção civil. **Produção [online]**, Santa Catarina, v. 23, n. 4, p. 705-722, Maio. 2013.

BALZANA FILHO, Marcelo de Lima; BORDEAUX-REGO, Ricardo. Uma análise da relação entre o retorno das ações do setor de construção civil brasileiro e indicadores macroeconômicos. **ENGEVISTA**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p.137-151, Jun. 2014.

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; CINTRA, Leandro Pinheiro. Inovação, competências e desempenho organizacional - Articulando construtos e sua operacionalidade. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategy**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 31, Jan./Jun. 2012.

BARCLAY, C.; OSEI-BRYSON, K. M. Project performance development framework: an approach for developing performance criteria & measures for information systems (IS) projects. **International Journal of Production Economics**, v. 124, n. 1, p. 272-292, Mar. 2010.

BATES, T. Entrepreneur human capital inputs and small business longevity. **The Review of Economics and Statistics**, v.72, n.4, p.1-47, Nov. 1990.

BERRONE, P., GERTEL, H., GIULIODORI, R. BERNARD, L., MEINERS, E. Determinants of Performance in Microenterprises: Preliminary Evidence from Argentina. **Journal of Small Business Management**, v.52, n.3, p.477–500, Jul. 2014.

BEUREN, Ilse Maria; FIORENTIN, Marlene. Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 38, p. 196-212, Abr. 2014.

BEZERRA, Isabela Xavier Barbalho; CARVALHO, Ricardo José Matos de. Construção de um Sistema de Indicadores de Desempenho em Ergonomia na Construção de Edifícios: Um Modelo para Alcançar a Excelência no Desempenho Empresarial. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 312-326, Out. 2011.

BOFFI, Sandra Aparecida Nogueira de Oliveira; OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. Indicadores de Desempenho na Administração Corporativa. In: **Gestão Integrada de Organizações**. Org: CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 70-84, Jan./Fev. 2012.

CARVALHO, José Ribamar Marques de; SÁ, Ana Karina Braga de. Avaliando Indicadores De Desempenho Não-Financeiro no Setor de Serviço, sob a Perspectiva do Cliente: O Caso de uma Agência Bancária. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Campina Grande, v.11, n. 1, p. 1-16, Jan./Jul. 2011.

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/home/>>. Acesso em: 13 março 2017.

CHEMMANUR, T. J.; PAEGLIS, I. Management Quality, Certification, and Initial Public Offerings. **Journal of Financial Economics**, v.76, n.1, p.331-368, Set. 2005.

CORDEIRO, Cristóvão César C.; MACHADO, Maria Isabel G. O perfil do operário da indústria da construção civil de Feira de Santana: Requisitos para uma qualificação profissional. **Sitientibus**, Feira de Santana, v. 20, n. 26, p. 9-29, Jan./Jul. 2002.

CRANWELL, M. R.; KOLODINSKY, J. The Impact of Microenterprise Development on Low-Income Vermonters Building Social and Human Capital to Work towards Economic Self-Sufficiency. **Consumer Interests Annual**, v.48, n.1, p.01-07, Jul. 2002.

CROTTI, Katiane; PACHECO, Giuliana Martinelli; LARA, Luiz Fernando. A Ambidestralidade em Empresas de Grande Porte na Região de Guarapuava- PR sob a Ótica da Teoria Contingencial. **Revista UNIABEU**, Rio de Janeiro, v.8, n. 18, p. 98-113, Jan./Abril. 2015.

DALBERTO, Mikael; CRACO, Tânia; BIEGELMEYER, Uiliam; CAMARGO, Maria Emilia; CRUZ, Marcia Rohr da. Fatores Internos e Externos Influenciam o Clima Organizacional. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 8., 2011. **Anais... CONVIBRA**, 2011, p. 1-18.

DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**, São Paulo: Atlas, 1999.

ENSSLIN, L.; GIFFHORN, E.; ENSSLIN, S.R.; PETRI, S.M.; VIANNA, W.B. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-constructivista. **Revista Pesquisa Operacional**, Rio de Janeiro, v. 30, n.1, p.125-152, Abr. 2010.

FERREIRA, M. P.; ABREU, A. F.; ABREU, P. F.; TRZECIAK, D. S.; APOLINÁRIO, L. G.; CUNHA, A. A. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Revista Produção**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 302-318, Maio/Ago. 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à Tecnologia da Informação**. 1 Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GOMES, E. R. P.; KROTH, M. L.; MÜLLER, I.; RANKEL, V. H.; CRISTIANO, C. C. S.; SOUZA, E. C.; DUARTE, N. L.; CONZZATTI, A. J.; SILVA, J. R.; SANTOS, J. C.; SOUZA, J. D.; GLONEK, K. F. J. Estudo sobre o grau de utilização de indicadores-padrão de desempenho empresarial: uma análise multicaso na região do Vale do Itapocu. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 89-100, Jan./Jun. 2014.

GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares; ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da Informação**, v.33, n.1, p.72-80, Jan./Abr. 2004.

GUTIERREZ, Margarida; BERTRAND, Hélène. **Estudos em negócios IV**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

HISRICH, R. D.; BRUSH, C. Characteristics of the minority entrepreneur. **Journal of Small Business Management**, v.24, n.1, p.1-8, Jan. 1986.

HOLANDA, Fernanda Marques de Almeida.; CAVALCANTE, Paulo Roberto da Nóbrega; e CARVALHO, José Ribamar Marques de. Medição de Desempenho Empresarial em Organizações de Construção Civil: Uma Aplicação Utilizando a Análise Multivariada. **RIC - Revista de Informação Contábil**, Recife, v. 3, n. 4, p. 81-102, Out./Dez. 2009.

JOHNSON, K. L. M., DANIS, W. M, DOLLINGER, M. J. Are you an innovator or adaptor? The impact of cognitive propensity on venture expectations and outcomes. **New England Journal of Entrepreneurship**, v.11, n. 2, p.29-45, Jan. 2008.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATO, Juliana Tiemi; ALESSI, Haroldo Cesar. Qualidade Profissional: A Importância de se Investir em Pessoas. **Revista ETIC - Encontro de Iniciação Científica**, v.2, n.2, p.1-8, Jan. 2006.

KORUNKA, C.; FRANK, H.; LUEGER, M.; MUGLER, J. The entrepreneurship personality in the context of resources, environment, and the startup process – a configurational approach. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v.28, n.1, p.1-23, Set. 2003.

LIMA, Carlos Rogério Montenegro de; SOARES, Thiago Coelho; LIMA, Maurício Andrade de. Utilização do Balanced Scorecard em Instituições de Ensino Superior. **RIC - Revista de Informação Contábil**, Recife, v. 6, n. 3, p. 01-13, Jul./Set. 2012.

MACEDO, M. A. S.; SILVA, F. F; SANTOS, R. M. Análise do Mercado de Seguros no Brasil: Uma visão do desempenho organizacional das seguradoras no ano de 2003. **Revista Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, Edição Especial - Atuária, p. 88-100, Dez. 2006.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **Os indicadores nossos de cada dia: avaliação quantitativa do desempenho organizacional**. 1 Ed. São Paulo: Baraúna, 2015.

MARINHO, Sidnei Vieira; SELIG, Paulo Mauricio. Análise Comparativa do Balanced Scorecard com Alguns dos Principais Sistemas de Medição de Desempenho. **Revista Gestão Industrial**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 177-198, Set. 2009.

MARR, Bernard; SCHIUMA, Gianni; NEELY, Andy. Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets. **Business Process Management Journal**, v. 10, n. 5, p. 551-569, 2004.

MARTINS, Marco Antônio. Avaliação de Desempenho Empresarial como Ferramenta para Agregar Valor ao Negócio. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, p. 01-27, Ago./Dez. 2006.

MARTINS, Vinícius Gomes; GIRÃO, Luiz Felipe de Araújo Pontes; SILVA E FILHO, Augusto César da Cunha; ARAÚJO, Aneide Oliveira. A Utilização de Modelos de Avaliação de Desempenho sob a Perspectiva do Gecon e do Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Central de Cooperativas de Crédito. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v.1, n. 1, p. 99-117, Jan./Jun. 2013.

MELLO, Luiz Carlos Brasil de Brito; AMORIM, Sérgio Roberto Leusin de; BANDEIRA, Renata Albergaria de Mello. Um sistema de indicadores para comparação entre organizações: o caso das pequenas e médias empresas de construção civil. **Gestão e Produção [online]**, São Paulo, v.15, n.2, p.261-274, Maio/Ago. 2008.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

MUKAKA, M. M. A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research. **Malawai Medical Journal**, Blantyre, v. 24, n. 3, p. 69–71, Set. 2012.

NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S. C.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v.46, n.4, p.373-391, Out./Nov./Dez. 2011.

OLIVEIRA, Everaldo Leonel; BEUREN, Ilse Maria. Adequação dos controles de gestão às contingências ambientais em empresa familiar do ramo de papel e celulose. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 1-17, Jan./Abr. 2009.

OTLEY, David. The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. **Management Accounting Research**, Boston, v. 31, p. 45–62, Jun. 2016.

PARENTE, Maria Alice de Mattos Pimenta; SCHERER, Lilian Cristine; ZIMMERMANN, Nicolle; FONSECA, Rochele Paz. Evidências do papel da escolaridade na organização cerebral. **Neuropsicologia Latinoamericana [online]**, v.1, n.1, p.72-80, Jan. 2009.

PARMENTER, D. **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. 3 ed. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2015.

PICOLI, Florindo Rhaoni; ABIB, Gustavo; FONSECA, Marcos Wagner da. *Balanced Scorecard: um estudo bibliométrico acerca da produção acadêmica da década de 2001-2011 no Brasil*. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 4, n.3, p.128-142, Set./Dez. 2012.

POPOVA, V.; SHARPANSKYKH, A. Modeling organizational performance indicators. **Information Systems**, v. 35, n. 4, p. 505–527, Jun. 2010.

QUESADO, Patrícia Rodrigues; RODRIGUES, Lucia Lima. Fatores Determinantes na Implementação do *Balanced Scorecard* em Portugal. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 5, n.4, p. 94-115, Out./Dez., 2009.

RAUPP, M; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M. (Coord.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

REIS, Marco S. **Estatística – A Perspectiva Seis Sigma**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2016.

RODRIGUES, L. C.; SGROTT, S. A. Grau de Plenitude em Empresas Emergentes. In: Encontro de Empreendedorismo e de Gestão de Pequenas Empresas, 2., Londrina, 2001. **Anais...** Londrina: ANEGEPE, 2001, p. 1-13.

SACOMANO NETO, Mário; PIRES, Silvio Roberto Ignácio. Medição de desempenho em cadeias de suprimentos: um estudo na indústria automobilística. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 733-746, Out./Dez. 2012.

SANTANA, Luciana Magalhães de; GÓIS, Alan Diógenes; LUCA, Márcia Martins Mendes de; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho De. Relação entre *Disclosure* Socioambiental, Práticas de Governança Corporativa e Desempenho Empresarial. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 11, n. 21, p. 49-72, Jan./Jun. 2015.

SANTOS, Felipe de Oliveira; JESUS, Sâmia Regina Picanço de; SOUZA, Waldemar Antônio da Rocha de; CAVALCANTE, Tristão Sócrates Baptista. Avaliação do sistema de controle gerencial sob a influência de fatores contingenciais: estudo de caso em um grupo econômico. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v. 8, n.2, p. 23-48, Mai./Ago. 2016.

SILVA, Christian Luiz da. Competitividade: Mais que um objetivo, uma necessidade. **Revista FAE Business**, v.1, n.1, p.1-3, Nov. 2001.

SILVA, E. H. D. R.; LIMA, E. P. O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. **GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v.1, n. 3, p. 159-175, Jul./Set. 2015.

SINDUSCON - Sindicato de Indústria da Construção Civil de João Pessoa (2015).
Disponível em: <<http://www.sindusconjp.com.br/>>. Acesso em: 22 fev. 2017.

SIQUEIRA, J. O Modelo de Maturidade de Processos: como maximizar o retorno dos investimentos em melhoria da qualidade e produtividade. In: Abm Congress, Quality and Institutional Development Manager, 60., Belo Horizonte, 2005. **Anais...** Belo Horizonte: Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear, 2005, p. 1-8.

SOARES NETO, Anderson de Castro; POZO, Hamilton, TACHIZAWA, Takeshy. Desempenho e análise da utilização do *Balanced Scorecard* na companhia de transmissão de energia elétrica paulista – CTEEP. **REUNA**, Belo Horizonte, v.16, n.2, p. 35-52, Maio/Jun. 2011.

SOUZA, Antonia Egídia; CORREA, Hamilton Luiz. Indicadores de Desempenho em Pequenas e Médias Empresas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.8, n.3, p.118-136, Jul./Set. 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Sant'Anna. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

TEIXEIRA, Nuno Miguel Delicado; AMARO, António Gerson Cabral. Avaliação do Desempenho Financeiro e da Criação de Valor – Um Estudo de Caso. **Revista Universo Contábil**, FURB, Blumenau, v. 9, n. 4, p. 157-178, Out./Dez. 2013.

TILLEMA, Sandra. Towards an integrated contingency framework for MAS sophistication: Case studies on the scope of accounting instruments in Dutch power and gas companies. **Management Accounting Research**, Boston, v. 16, n. 1, p. 101-129, Mar. 2005.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; ASSÊNCIO, Eduardo Wilson; JOÃO, Belmiro do Nascimento; CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos. Influência dos Valores Individuais no Desempenho Empresarial: Um Estudo Usando o Inventário de Valores de Schwartz. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v.6, n.2, p.139-155, Jul./Dez. 2011.

TOMÁS, Licínio Manuel Vicente. O envelhecimento sócio-profissional entre saberes, afazeres e pareceres. In: Congresso Português de Sociologia, 6., Lisboa, 2008. **Anais...** Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia, 2008, p. 1-13.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de Sustentabilidade: Uma Análise Comparativa.** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VIEIRA, Valter Afonso; PIRES, Deividi; GALEANO, Ronie. Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 6, p. 565-579, Nov./Dez. 2013.

ZAGO, Camila Avozani; ABREU, Leonor Farias; GRZEBIELUCKAS, Cleci; BORNIA, Antonio Cezar. Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no *Balanced Scorecard* (BSC): Proposta para uma pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.2, n.1, p.19-37, Jan./Abr. 2008.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE

PESQUISA SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE FATORES CONTINGENCIAIS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL E A IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA A INDICADORES DE DESEMPENHO.

Obs.: Qualquer dúvida sobre o preenchimento do questionário, gentileza entrar em contato com os coordenadores da pesquisa:

Prof. Aldo Leonardo Cunha Callado – DFC/UFPB

Telefones:

E-mail:

Aline Romão da Silva - UFPB

Telefones:

E-mail:

PARTE I – FATORES RELACIONADOS AO GESTOR

1. Faixa Etária

- a) Menor que 30 anos
- b) Entre 31 e 40 anos
- c) Entre 41 e 50 anos
- d) Maior que 50 anos

2. Nível de escolaridade

- a) Ensino médio
- b) Ensino superior/graduação
- c) Pós-Graduação

3. Experiência profissional

- a) Menor que 10 anos
- b) Entre 11 e 20 anos
- c) Maior que 20 anos

PARTE II – FATORES RELACIONADOS À EMPRESA
--

4. Tempo de atuação da empresa no Mercado
 - a) Menor que 10 anos
 - b) Entre 10 e 20 anos
 - c) Maior que 20 anos
5. Número de empregados
 - a) Até 19 empregados
 - b) Acima de 19 até 99 empregados
 - c) Acima de 99 até 499 empregados
 - d) Acima de 499 empregados
6. Estrutura hierárquica organizacional da empresa
 - a) Dois níveis (Direção geral e setores operacionais)
 - b) Três níveis (Direção geral, departamentos por área funcional e setores operacionais)
 - c) Quatro níveis (Direção geral, diretorias por área funcional, departamentos e setores) ou mais
7. Grau de formalização dos processos operacionais no âmbito da empresa
 - a) Os processos não são padronizados
 - b) Os processos são planejados, supervisionados e revisados
 - c) Os processos são padronizados e aprimorados
 - d) Os processos possuem metas específicas definidas pela empresa
 - e) Os processos são continuamente aprimorados

PARTE III – FATORES RELACIONADOS À MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO
--

8. Critério adotado para a seleção dos indicadores de desempenho
 - a) Os indicadores são muito usados pelas empresas do setor
 - b) Os indicadores são apontados como importante por especialistas e consultores
 - c) Os indicadores são vinculados a metas estratégicas da empresa
9. Procedimentos referentes à mensuração do desempenho no âmbito da empresa
 - a) Não há padronização nem regularidade referentes aos procedimentos de mensuração do desempenho
 - b) Não há padronização, mas há regularidade referente aos procedimentos de mensuração do desempenho
 - c) Há padronização e regularidade referentes aos procedimentos de mensuração do desempenho
10. Frequência dos relatórios sobre desempenho
 - a) Semanais
 - b) Mensais
 - c) Trimestrais
 - d) Semestrais

PARTE IV – IMPORTÂNCIA DE INDICADORES DE DESEMPENHO
--

11. Assinale a alternativa correta referente ao uso (não uso), ao grau de importância e o desempenho atual da empresa referente aos indicadores listados para cada uma das dimensões do *Balanced Scorecard*.

DIMENSÃO FINANCEIRA

Indicadores	Nível de importância dos indicadores			
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Lucratividade				
Rentabilidade				
Crescimento das vendas				
Custos totais				
Custos unitários				
Fluxo de caixa				
Retorno do investimento				
Inventários				
Preço dos produtos				

DIMENSÃO DOS CLIENTES

Indicadores	Nível de importância dos indicadores			
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Quantidade de clientes				
Novos clientes				
Qualidade dos produtos				
Devolução de produtos				
Tempo de entrega				
Pontualidade de entrega				
Responsividade				
Crescimento da participação de mercado				

DIMENSÃO DOS PROCESSOS INTERNOS

Indicadores	Nível de importância dos indicadores			
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Tempo de realização das operações				
Flexibilidade de entrega				
Tempo de estocagem				
Fornecedores				
Flexibilidade de volume operacional				
Uso da capacidade instalada				
Pós-venda				
Entregas no prazo				
Desperdícios				

DIMENSÃO DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Indicadores	Nível de importância dos indicadores			
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Produtividade dos empregados				
Satisfação dos empregados				
Rotatividade de empregados				
Flexibilidade dos empregados				
Inovação nos produtos				
Investimentos em treinamento				
Gestão de risco				



Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Finanças e Contabilidade
Curso de Ciências Contábeis
Comissão de TCC



FORMULÁRIO VIII

AUTORIZAÇÃO DO AUTOR PARA A PUBLICAÇÃO DO TRABALHO

Autorizo a Comissão de TCC do Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFPB a publicar o Trabalho de Conclusão de Curso de minha autoria, intitulado:

Relações entre fatores contingenciais de empresas do setor da Construção civil e a importância atribuída a indicadores de desempenho

na página (site) e/ou revista institucional após às modificações que se fizerem necessárias para tal fim.

Ressalvo que esta autorização não se estende à divulgação de dados considerados confidenciais pela (s) empresa (s) ou instituição(ões) em que a coleta de dados foi realizada.

João Pessoa, 30 de maio de 2017.

Assinatura do aluno

Nome: Aline Romão da Silva

Endereço: R. Vereador Severino Rodrigues, 165, Santa Rita (Bairro dos municípios), PB, CEP. 58303-350.

Telefone(s): 98710 3970

E-mail: alineromao26@gmail.com / aline.romao@hotmail.com



Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Finanças e Contabilidade
Curso de Ciências Contábeis
Comissão de TCC



FORMULÁRIO X

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Relações entre fatores contingenciais de empresas do setor da construção civil e a importância atribuída a indicadores de desempenho

estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam, a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

João Pessoa, 30 de maio de 2017.

Autor(a): Glenn Romão da Silva

Assinatura (legível)